



TESIS RC - 142501

**ANALISIS STRATEGI PERSAINGAN PERNIAGAAN GAS BUMI
STUDI KASUS PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk
SBU DISTRIBUSI WILAYAH II**

WAHYU WICAKSONO

3110 203 006

DOSEN PEMBIMBING

Ir. I Putu Artama Wiguna, M.T. Ph.D

PROGRAM MAGISTER

BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI

PROGRAM STUDI/JURUSAN TEKNIK SIPIL

FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2015



THESIS RC - 142501

***STRATEGIC ANALYSIS ON NATURAL GAS BUSINESS COMPETITION
CASE STUDY PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk
SBU DISTRIBUTION AREA II***

WAHYU WICAKSONO

3110 203 006

SUPERVISOR

Ir. I Putu Artama Wiguna, M.T. Ph.D

PROGRAM MAGISTER

BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI

PROGRAM STUDI/JURUSAN TEKNIK SIPIL

FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2015

LEMBAR PENGESAHAN

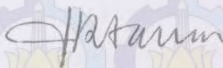
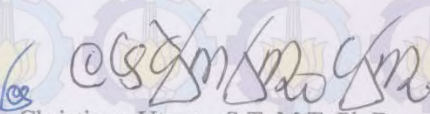

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Master Teknik (MT)

di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Oleh :


WAHYU WICAKSONO
3110 203 006

Tanggal Ujian : 6 Januari 2015
Periode Wisuda : Maret 2015

Disetujui oleh :

- 
1. Ir. I Putu Artama Wiguna, M.T. Ph.D (Pembimbing)
NIP : 19691125 199903 1 001
- 
2. Christiono Utomo, S.T. M.T. Ph.D (Penguji I)
NIP : 132 303 087
- 
3. Tri Joko Wahyu Adi, S.T. M.T. Ph.D (Penguji II)
NIP : 19740420 200212 1 003

Direktur Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ir. Adi Seeprijanto, M.T
NIP. 19640405 199902 1 001



**ANALISIS STRATEGI PERSAINGAN PERNIAGAAN GAS BUMI
(STUDI KASUS PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk SBU
DISTRIBUSI WILAYAH II)**

Nama Mahasiswa : Wahyu Wicaksono
NRP : 3110 203 006
Jurusan : Teknik Sipil FTSP-ITS
Dosen Pembimbing : Ir. I Putu Artama Wiguna, M.T. Ph.D

ABSTRAK

Berdasarkan PGN *Annual Report* 2013-2014 yang dirilis ke publik, pendapatan perusahaan pada tahun 2013 hanya sebesar 87,82 % dari target awal yang ditetapkan. Salah satu faktor penyebabnya adalah berkurangnya konsumsi gas di PGN SBU II seiring dengan munculnya *trader* dan pengalihan dari gas ke bentuk energi lain. Indikasi ini menunjukkan munculnya pesaing baru telah menyebabkan berkurangnya *profit* perusahaan. Maka untuk menghadapi persaingan usaha perniagaan gas bumi, penelitian ini mengusulkan suatu metode perencanaan strategis untuk PGN SBU II. Tujuan penelitian adalah mengetahui posisi strategi PGN SBU II dalam industri perniagaan gas bumi di Indonesia serta memilih strategi terbaik yang dapat diaplikasikan untuk memenangkan persaingan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 tahap. Tahap *input* dilakukan dengan mengumpulkan data faktor internal dan eksternal perusahaan melalui wawancara serta penyebaran kuisioner kepada para *decision maker* PGN SBU II. Tahap pencocokan menggunakan matrik *Internal External* (IE) dan matrik *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT), sedangkan pada tahap keputusan memilih strategi terbaik digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Pada pencocokan menggunakan matrik IE, diketahui bahwa strategi PGN SBU II saat ini berada dalam posisi “menjaga dan mempertahankan”. Kemudian hasil dari matrik IE ini digunakan sebagai dasar untuk mendapatkan alternatif-alternatif strategi yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan dengan menggunakan matrik SWOT. Pada tahap pemilihan strategi terbaik menggunakan QSPM, strategi yang mendapatkan nilai daya tarik tertinggi sebesar 2,876 adalah “semakin mematangkan strategi pengembangan jaringan pipa dan penetrasi pasar yaitu dengan membuat basis *marketing research* yang kuat” sehingga merupakan strategi paling menarik bagi PGN SBU II.

Kata kunci : PGN SBU II, gas bumi, strategi persaingan, *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT), *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

**STRATEGIC ANALYSIS ON NATURAL GAS BUSINESS COMPETITION
(CASE STUDY PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk SBU
DISTRIBUTION AREA II)**

Name : Wahyu Wicaksono
NRP : 3110 203 006
Department : Teknik Sipil FTSP-ITS
Supervisor : Ir. I Putu Artama Wiguna, M.T. Ph.D

ABSTRACT

Based on PGN's Annual Report 2013-2014 which released to the public, annual profit of the company in 2013 is decreased. It is only 87,82 % from the company initial target. One of contributing factor is the reduction of natural gas consumption in PGN SBU II along with the emergence of traders and gas transfer into other forms of energy. This indication shows that the emergence of new competitors (traders) has caused reduction in company profit. In order to face the competition in natural gas business, this research proposes a method of strategic planning for PGN SBU II. The research main objective was to determine the PGN SBU II strategic position in natural gas business in Indonesia and then choose the best strategy which can be applied to win the competition.

The research method consisted of three stages. The input stage has been done by collecting internal and external factor through interviews and questionnaires to the decision maker. Matching phase are using Internal External (IE) and Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) matrix, while the decision stage choosed the best strategy using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

As result, IE matrix concluded that the PGN SBU II strategic position is currently at position "to preserve and maintain". This IE matrix result then used as the basic of SWOT matrix to generate strategy alternatives which can be implemented by the company. At the best strategy selection stage using QSPM, the highest strategy score of 2.876 is "increasingly pipeline development strategy and market penetration by creating a strong base of marketing research".

Keywords : PGN SBU II, natural gas, competitive strategic, Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT), Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

KATA PENGANTAR

Rasa syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas karunia dan hidayahNya maka tesis yang berjudul “Analisis Strategi Persaingan Perniagaan Gas Bumi (Studi Kasus PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah II)” ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi dalam rangka menyelesaikan program studi pascasarjana Manajemen Proyek Konstruksi di Fakultas Teknik dan Perencanaan Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah berusaha secara maksimal untuk mengaplikasikan materi yang didapatkan dari studi Manajemen Proyek Konstruksi. Selain itu sumber informasi dan dasar pemikiran juga didapatkan dari penelitian terdahulu serta permasalahan riil yang terjadi di lapangan. Wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD) dan penyebaran kuisioner telah dilakukan untuk lebih memperdalam analisa sesuai topik dalam tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih membutuhkan banyak penyempurnaan agar dapat bermanfaat bagi kemajuan ilmu pengetahuan. Akhir kata penulis berharap agar tesis ini mendapatkan masukan yang membangun.

Surabaya, Januari 2015

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Batasan Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Sejarah PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk.....	21
2.3 Posisi PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk	22
2.4 Manajemen Strategi	23
2.5 Perumusan Strategi Komprehensif	24
2.6 Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>).....	25
2.7 Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>).....	26
2.8 Pembobotan Matriks IFE & EFE.....	26
2.9 Matriks <i>Strength-Weak-Opportunity-Threat</i>	27
2.10 Matriks <i>Internal-External</i> (I-E)	28
2.11 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM).....	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1 Latar Belakang	34
3.2 Perumusan Masalah dan Tujuan Penelitian	34
3.3 Studi Literatur dan Identifikasi Variabel	34
3.4 Pengumpulan Data.....	36
3.4.1 Teknik Penetapan Sumber	36

3.4.2	Metode Pengumpulan Data.....	36
3.5	Tahap <i>Input</i>	37
3.5.1	Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	37
3.5.2	Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	38
3.5.3	Pembobotan Matriks IFE & EFE.....	39
3.6	Tahap Pencocokan	40
3.6.1	Matriks <i>Strength-Weak-Opportunity-Threat</i>	40
3.6.2	Matriks <i>Internal-External</i> (I-E)	42
3.7	Tahap Keputusan	43
3.8	Tahap Penarikan Kesimpulan	44
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		45
4.1	Pengumpulan Data	45
4.2	Penetapan Narasumber.....	45
4.3	Aspek Lingkungan Eksternal dan Internal.....	46
4.4	Tahap <i>Input</i>	48
4.4.1	Faktor Strategis Internal dan Eksternal.....	48
4.4.2	Penentuan Peringkat Faktor Internal dan Eksternal.....	51
4.4.3	Perhitungan Bobot Faktor Internal dan Eksternal.....	56
4.4.4	Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>) dan EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	61
4.5	Tahap Pencocokan	64
4.5.1	Matriks Faktor <i>Internal External</i> (IE).....	64
4.5.2	Matriks <i>Strength-Weak-Opportunity-Threat</i>	66
4.6	Tahap Pengambilan Keputusan Menggunakan QSPM.....	69
4.7	Pembahasan Hasil	73
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....		75
5.1	Kesimpulan	75
5.2	Rekomendasi Untuk Penelitian Selanjutnya.....	75
DAFTAR PUSTAKA		77
LAMPIRAN.....		79

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Perusahaan Dengan Ijin Usaha Niaga dan/atau Pengangkutan Gas Bumi	3
Tabel 2.1	: <i>Mapping</i> Penelitian Terdahulu Mengenai Manajemen Strategi Pada PGN	15
Tabel 2.2	: Contoh Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	25
Tabel 2.3	: Contoh Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	26
Tabel 2.4	: Contoh Rumusan Alternatif Strategi Matriks SWOT	28
Tabel 2.5	: Contoh Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)	32
Tabel 3.1	: Identifikasi Variabel-variabel Penelitian dari Berbagai Sumber Penelitian	35
Tabel 3.2	: Contoh Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	37
Tabel 3.3	: Contoh Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	39
Tabel 3.4	: Contoh Rumusan Alternatif Strategi Matriks SWOT	41
Tabel 3.5	: Contoh Matriks SWOT	41
Tabel 4.1	: Profil Responden	45
Tabel 4.2	: Faktor Strategis Internal	49
Tabel 4.3	: Faktor Strategis Eksternal	50
Tabel 4.4	: Contoh Kuisioner Penentuan <i>Rating</i> Faktor Internal	52
Tabel 4.5	: Contoh Kuisioner Penentuan <i>Rating</i> Faktor Eksternal	53
Tabel 4.6	: Hasil Rekapitulasi <i>Rating</i> Faktor Internal	54
Tabel 4.7	: Hasil Rekapitulasi <i>Rating</i> Faktor Eksternal	55
Tabel 4.8	: Contoh Kuisioner Perbandingan Berpasangan Pembobotan Faktor Internal...	57
Tabel 4.9	: Contoh Kuisioner Perbandingan Berpasangan Pembobotan Faktor Eksternal	57
Tabel 4.10	: Contoh Pengolahan Matrik Perbandingan Bobot Faktor Internal	58
Tabel 4.11	: Matrik Gabungan Perbandingan Berpasangan Faktor Internal	58
Tabel 4.12	: Matrik Gabungan Perbandingan Berpasangan Faktor Eksternal	59
Tabel 4.13	: Nilai Bobot Faktor Internal	59
Tabel 4.14	: Nilai Bobot Faktor Eksternal	60
Tabel 4.15	: Matrik IFE Untuk PGN SBU II	61
Tabel 4.16	: Matrik EFE Untuk PGN SBU II	63
Tabel 4.17	: Matriks IE	65
Tabel 4.18	: Matrik SWOT Untuk PGN SBU II	67
Tabel 4.19	: Matrik QSPM Untuk PGN SBU II	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Prakiraan Permintaan Gas Bumi 2010-2030 (Sektor Pengguna).....	2
Gambar 1.2 : Prediksi Perkembangan Gas Alam Dunia	3
Gambar 1.3 : <i>Integrated Management of Projects</i> (Gray dan Larson 2010).....	5
Gambar 2.1 : Contoh Sel Matriks IE	28
Gambar 3.1 : Bagan Alir Penelitian	33
Gambar 3.2 : Contoh Sel Matriks IE	42

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, S. (2002), *Analisis Manajemen Strategik PT Perusahaan Gas Negara (Persero)*, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Agustianto, D. (2008), *Analisis Strategi Persaingan Bisnis Distribusi Gas Bumi : Studi Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk – SBU I*, Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Alfin, Y. (2011), *Perbaikan Kualitas Layanan Dengan Pendekatan Terintegrasi Servqual, Lean dan Six Sigma*, Tugas Akhir, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Biro Riset Lembaga Manajemen FEUI. (2014), *Analisis Industri Minyak dan Gas Di Indonesia : Masukan Bagi Pengelola BUMN*, www.lmfeui.com, Jakarta.
- David, F.R. (2006), *Manajemen Strategis*, Edisi Sepuluh, Salemba Empat, Jakarta.
- Farihah, T. (2003), *Perencanaan Strategi Pengembangan Industri Besar dan Menengah Dengan Model Manajemen Strategis Quantitative Strategic Planning Matrix*, Tugas Akhir, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Gardiner, P.D. (2005), *Project Management: A Strategic Planning Approach*, Palgrave Macmillan, New York.
- Gray, C.F. dan Larson, E.W. (2010), *Project Management : The Managerial Process*, 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Guyana, J. dan Mustamu, R.H. (2013), *Perumusan Strategi Bersaing Perusahaan Yang Bergerak Dalam Industri Pelayaran*, Tesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Hadiwido, R.B. (2000), *Strategi Pemanfaatan Gas Bumi Sebagai Bahan Alternatif Pengganti BBM*, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Hartati, T. (2001), *Strategi Pemasaran PT. Perusahaan Gas Negara Dalam Mengelola Gas Bumi*, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Hidayat. (2013), *Evaluasi Strategi Keunggulan Bersaing PGN Di Bidang Usaha Hilir Gas Bumi*, Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Jamieson, A. dan Morris, P.W.G. (2004), “Moving From Corporate Strategy to Project Strategy” reprinted in Morris JWG and Pinto J (eds), 2004, *The Wiley Guide to Managing Projects*, Wiley and Sons, USA.
- Juswanto, J.E. (1998), *Strategi Segmentasi, Targeting, Positioning PT PGN (Persero) Untuk Substitusi BBM*, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.

- Milosevic, D. (2004), *"Managing New Product Development Projects"* reprinted in Morris JWG and Pinto J (eds), 2004, *The Wiley Guide to Managing Projects*, Wiley and Sons, USA.
- Nurhariyanto. (2006), *Perancangan Strategi Bisnis Bahan Peledak Komersial PT PINDAD (Persero) Dengan Model Strategi David*, Tesis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Nyquist, S.S. and Rosenfeld, J. (2009), *Why Energy Demand Will Rebound*, McKinsey Global Institute.
- Pasaribu, J. (2011), *Analisa Strategi Perusahaan Dalam Persaingan – Studi Kasus di PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk*, Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. (2014), *Annual Report 2013-2014*.
- Pusat Data dan Informasi Energi Sumber Daya Mineral. (2010), *Indonesia Energy Outlook 2010*, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.
- Rangkuty, F. (1997), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Restiyani, D. (2013), *Analisis Strategi Kompetitif PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. Dalam Kegiatan Usaha Hilir Migas Di Indonesia*, Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Saragih, J.T. (2012), *Strategi Bersaing Perusahaan Gas Di Indonesia : Kasus Penelitian PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I*, Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Sinulingga, B. (1998), *Strategi Pengembangan Perusahaan Melalui Aliansi Strategik (Studi Kasus di PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk)*, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sugiyono. (2008), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Turner, J.R. (1999), *The Handbook of Project-Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*, 2nd Edition, Berkshire McGraw-Hill, UK.
- Wiweka, R. (2008), *Usulan Formulasi Strategi PT PGN (Persero) Tbk. Untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Yang Lestari*, Tesis, Institut Teknologi Bandung, Bandung.
- Zadeh, H.Y. dan Ching, W.M. (2007), *The Relationship Between Business Strategy and Project Strategy in Innovation Projects*, Tesis, Umea School of Business, Swedia.
- Zamzami, M.A. (1998), *Analisis Strategi dan Keunggulan Bersaing Perusahaan Studi Kasus di PT Perusahaan Gas Negara (Persero)*, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.

BIODATA PENULIS



Penulis dilahirkan di Surabaya pada tanggal 3 Juni 1984 dan merupakan anak kedua dari Ibu Sri Muljati dan Bapak Drs. Mukani Supriyadi M.Si. Penulis menyelesaikan jenjang pendidikan dasar di SD Kemala Bhayangkari I Surabaya, pendidikan lanjutan di SMPN 3 Surabaya dan pendidikan menengah di SMUN 2 Surabaya. Pada tahun 2007, penulis mendapatkan gelar Sarjana Teknik dari Jurusan Teknik Sipil, Universitas Sepuluh Nopember. Setelah bekerja beberapa tahun, penulis melanjutkan pendidikan pasca sarjana pada bidang keahlian Manajemen Proyek Konstruksi, Jurusan Teknik Sipil, Universitas Sepuluh Nopember. Penulis dapat dihubungi pada email wahyuwicaksono.its@gmail.com.

BAB I

PENDAHULUAN

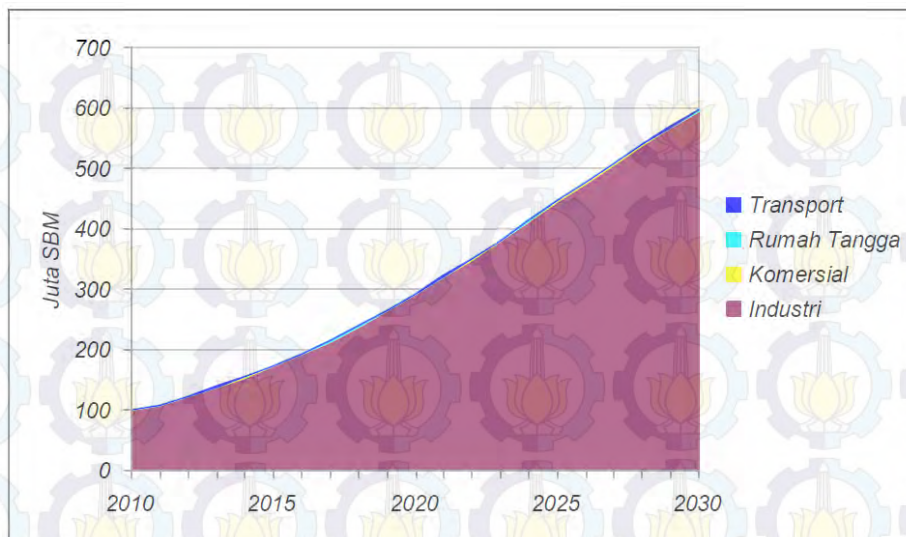
1.1 Latar Belakang

Keberadaan gas bumi sebagai energi pengganti minyak bumi semakin penting dan memiliki posisi strategis dalam menekan emisi karbondioksida (CO_2) atau menghadapi perubahan iklim (*climate change*) dan pemanasan global (*global warming*). Tujuan kebijakan alokasi pemakaian gas bumi yang lebih besar dimaksudkan untuk mengurangi impor minyak mentah dan BBM dari luar negeri serta mengurangi ketergantungan pada BBM, menyusul semakin menurunnya tingkat produksi minyak secara alamiah. Sumber daya minyak bumi yang semakin menipis, mendorong diversifikasi energi serta mendukung penggunaan energi yang lebih bersih seperti gas bumi. Diversifikasi BBM ke bahan bakar gas juga bertujuan meminimalkan penyalahgunaan BBM bersubsidi dan efisiensi anggaran pemerintah serta mengurangi beban biaya bahan bakar pemilik kendaraan. Pada intinya, konversi BBM ke bahan bakar gas dilakukan untuk meningkatkan ketahanan energi nasional, baik jangka pendek maupun jangka panjang (Restiyani. 2013).

Prakiraan *trend* permintaan gas pada tahun 2010-2030 menurut skenario dasar atau *business as usual* (BAU) oleh Pusat Data dan Informasi Sumber Daya Mineral Kementerian ESDM yang dilaporkan dalam *Indonesia Energy Outlook 2010*, menunjukkan terus meningkatnya permintaan gas bumi di Indonesia terutama oleh sektor industri.

Data ini menunjukkan bahwa permintaan gas bumi untuk memenuhi kebutuhan energi di Indonesia terus meningkat. Ini merupakan potensi bisnis yang menjanjikan. Selain itu untuk mengurangi ketergantungan kepada energi minyak bumi, gas bumi sebagai salah satu energi alternatif diperkirakan akan semakin berperan penting dalam perkembangan industri di Indonesia.

Dalam jangka panjang, permintaan gas bumi di dunia juga diperkirakan akan meningkat secara global hingga tahun 2020. Mengingat perkembangan ekonomi dan teknologi yang akan mendorong banyak pembangkit listrik berbasis BBM dan batubara untuk beralih memakai gas alam yang dipandang lebih ramah lingkungan.



Sumber : Pusat Data dan Informasi Sumber Daya Mineral Kementerian ESDM

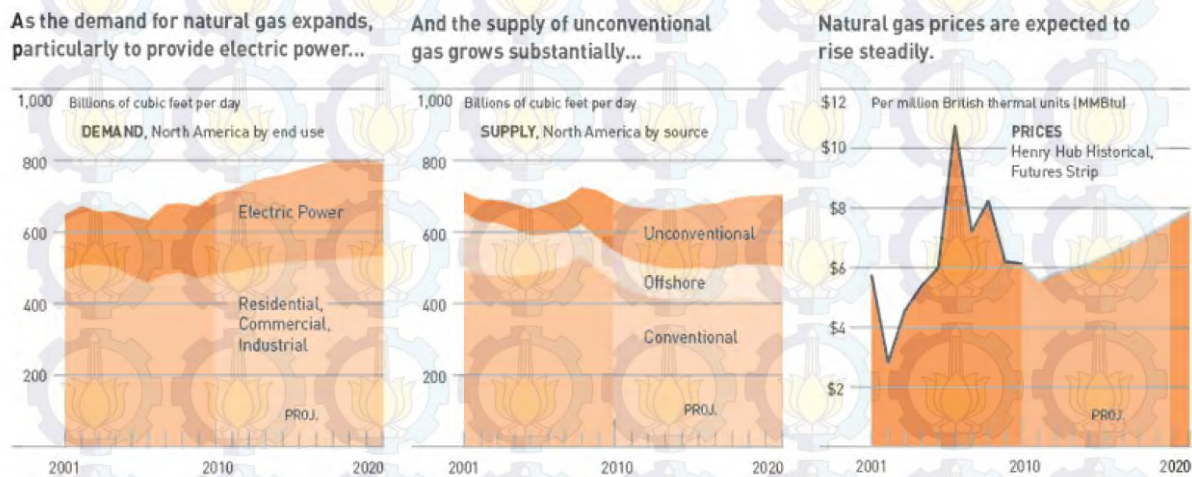
Gambar 1.1 : Prakiraan Permintaan Gas Bumi 2010-2030 (Sektor Pengguna)

Menurut kajian oleh Biro Riset Lembaga Manajemen FEUI (2014), dalam jangka menengah, peluang di industri gas alam akan terbuka terutama untuk investasi fasilitas LNG *regasification* yang memungkinkan produsen secara fleksibel menyimpan dan mengubah bentuk gas alam cair untuk disesuaikan dengan pasokan yang akan dilempar ke pasar sesuai perkembangan harga yang terjadi.

Untuk jangka panjang, permintaan akan energi cenderung akan meningkat dimana 90% dari peningkatan permintaan tersebut akan berasal dari kawasan negara berkembang dengan China, India dan Timur Tengah sebagai penggerak. Untuk China sendiri, peningkatan permintaan akan dipicu dari semakin naiknya jumlah bangunan (baik komersial maupun residensial), industri baja dan petrokimia, serta jumlah kendaraan bermotor. Sementara untuk India akan dipacu oleh meningkatnya jumlah kendaraan bermotor, rumah tinggal dan industri baja. Dan Timur Tengah dipicu dari meningkatnya jumlah kendaraan bermotor dan industri petrokimia.

Sementara permintaan dari negara maju seperti Jepang dan Amerika Serikat diperkirakan akan tetap stagnan tanpa ada peningkatan. Untuk Eropa peningkatan diperkirakan akan terjadi untuk kawasan Eropa Timur dan Eropa Tengah yang terus berkembang sebagai basis manufaktur murah di kawasan tersebut. Potensi penurunan permintaan di negara maju besar terjadi didorong dengan semakin ketatnya aturan emisi gas buang dan efisiensi mesin kendaraan bermotor (Nyquist dan Rosenfeld, 2009).

Khusus untuk gas alam, dalam jangka panjang permintaan diperkirakan akan meningkat secara global hingga tahun 2020. Mengingat perkembangan ekonomi dan teknologi yang akan mendorong banyak pembangkit listrik berbasis BBM dan batu bara untuk beralih memakai gas alam yang dipandang lebih ramah lingkungan.



Sumber : Christopher Click, Andrew Clyde and John Corrigan, *Strategy + business*, Issue 60 / Autumn 2010

Gambar 1.2 : Prediksi Perkembangan Gas Alam Dunia

PT PGN (Persero) Tbk sebagai BUMN milik Indonesia yang bertugas mendistribusikan dan meniadakan gas bumi, perlu melihat potensi ini sebagai kesempatan untuk menjadi pemimpin pasar dalam industri tersebut. Disamping itu, sebagai salah satu badan usaha negara yang menjadi pilar perekonomian bangsa maka PGN memiliki kepentingan untuk meningkatkan profit usahanya.

Dalam perkembangannya, PGN kini bukan lagi pemain tunggal di bidang distribusi dan perniagaan gas bumi. Kebijakan pemerintah terkait dengan pemanfaatan gas bumi dan peningkatan kebutuhan gas bumi dalam negeri, memunculkan perusahaan-perusahaan baru yang bersaing dalam industri gas bumi di Indonesia.

Tabel 1.1: Perusahaan Dengan Ijin Usaha Niaga dan/atau Pengangkutan Gas Bumi

No.	Nama Perusahaan
1	PT Energasindo Heksa Karya
2	PT Bayu Buana Gemilang

3	PT Sadikun Niagamas Raya
4	PT Odira Energy Persada
5	PT Krakatau Daya Listrik
6	PT Pelangi Cakrawala Losarang
7	PT Pertagas Niaga
8	PT Pertiwi Nusantara Resources
9	PT Mitra Energi Buana
10	PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk
11	PT Banten Inti Gasindo
12	PT Transportasi Gas Indonesia
13	PT Pertamina Gas
14	PT Majuko Utama Indonesia
15	PT Surya Cipta Internusa

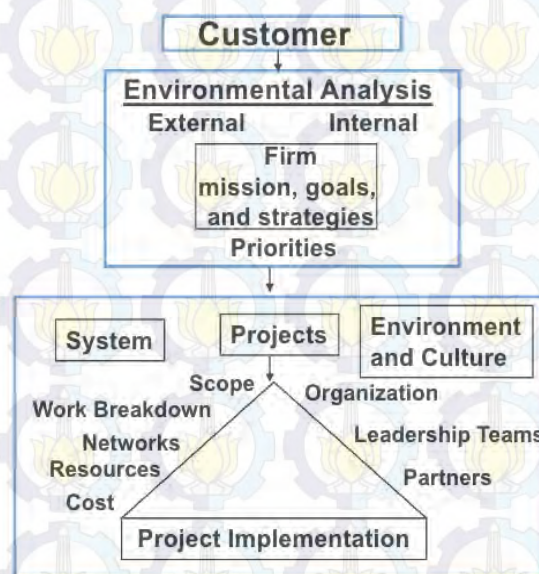
Sumber: Direktorat Gas Bumi BPH Migas (2012)

Berdasarkan PGN *Annual Report* 2013-2014 yang dirilis kepada publik, pendapatan perusahaan pada tahun 2013 hanya sebesar 87,82 % dari target awal yang ditetapkan. Hal ini disebabkan pasokan gas yang diperoleh lebih rendah dari target awal, serta berkurangnya konsumsi gas di PGN SBU II seiring munculnya *trader* dan pengalihan dari gas ke energi lain.

Meskipun laba operasi perusahaan masih sebesar 111,38 % dari target awal, hal ini perlu tetap mendapatkan perhatian. Untuk menghadapi dinamika persaingan bisnis yang semakin kompetitif di bidang distribusi dan perniagaan gas bumi, PGN SBU II perlu menyiapkan strategi bersaing yang tepat dan efektif untuk memenangkan persaingan bisnis di industri distribusi dan perniagaan gas bumi.

Tujuan utama setiap perusahaan tentunya adalah mencari keuntungan dan membagikannya untuk para *shareholders*. Pihak manajemen melakukan manajemen strategi untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan utama perusahaan dan mendefinisikan cara untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sedangkan manajemen proyek mengambil salah satu tujuan utama perusahaan dan mengatur biaya, jadwal pekerjaan dan sumber daya yang diperlukan

untuk mencapai tujuan tersebut. Saat ini, pengembangan manajemen proyek terpadu yang fokus pada perencanaan strategis perusahaan serta memperkuat penguasaan *tools* manajemen proyek dan kemampuan *interpersonal*, sangat diperlukan untuk mencapai keberhasilan penyelesaian proyek (Gray dan Larson 2010). Zadeh dan Ching (2007) mengutip beberapa literatur yang ada dalam bidang *projects management*, bahwa strategi proyek sebaiknya mengikuti strategi perusahaan induknya (Turner 1999; Gardiner 2005; Jamieson dan Morris 2004; Milosevic dan Srivannaboon 2006). Penelitian-penelitian tersebut memperkuat argumentasi bahwa manajemen strategi merupakan kajian di bidang manajemen proyek.



Gambar 1.3 : *Integrated Management of Projects* (Gray dan Larson 2010)

Agar strategi dalam manajemen proyek dapat dirumuskan dengan baik, maka perlu diselaraskan dengan prioritas strategi perusahaan melalui pemilihan strategi terbaik. Oleh karena itu penelitian ini perlu dilakukan untuk memilih strategi terbaik pada PGN SBU II.

1.2 Permasalahan

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam latar belakang maka permasalahan yang akan dikaji dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana posisi strategi PGN SBU II dalam industri perniagaan gas bumi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini?
2. Strategi apa yang dapat diaplikasikan oleh PGN SBU II untuk memenangkan pangsa pasar industri perniagaan gas bumi di Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ini antara lain :

1. Menentukan posisi strategi PGN SBU II dalam industri perniagaan gas bumi di Indonesia.
2. Merancang strategi PGN SBU II untuk memenangkan pangsa pasar industri perniagaan gas bumi di Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini akan memberikan banyak manfaat untuk beberapa pihak, yaitu :

1. Bidang Praktisi

Dapat dijadikan masukan bagi manajemen PGN SBU II untuk mengambil keputusan strategis dalam menghadapi perkembangan dalam industri distribusi dan perniagaan gas bumi sehingga perusahaan dapat menjaga kelangsungan bisnis dimasa yang akan datang dan tetap menjadi *market leader* dalam persaingan bisnis tersebut.

2. Bidang Teoritis

- a. Dapat memberikan kontribusi secara teoritis terhadap ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan masalah penerapan manajemen strategi pada perusahaan distribusi dan perniagaan gas bumi.
- b. Dapat dijadikan bahan referensi bagi pihak-pihak yang berkeinginan melakukan penelitian lebih lanjut tentang inovasi strategi di industri distribusi dan perniagaan gas bumi.

1.5 Batasan Penelitian

Agar lebih fokus terhadap tujuan, maka dalam penelitian ini dilakukan batasan studi penelitian sebagai berikut :

1. Lokasi penelitian ini terbatas pada area Jawa Bagian Timur yang dikelola oleh PGN SBU II.
2. Penerapan strategi dimaksudkan hanya untuk area bisnis PGN SBU II di bidang distribusi dan perniagaan gas bumi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebelum dilakukan penelitian ini, beberapa penelitian telah dilakukan terkait dengan manajemen strategi pada PGN, antara lain :

1. Strategi *Segmentasi, Targeting, Positioning* PT PGN (Persero) Untuk Substitusi BBM (Juswanto, Joki Eko. 1998).

Masalah utama yang dihadapi oleh PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) adalah pemberian subsidi BBM oleh pemerintah yang masih tinggi, sehingga harga jual BBM lebih rendah dari harga jual Gas Alam, dan ini berdampak pada penjualan Gas Alam. Untuk itu PT.PGN (Persero) dalam strategi pemasarannya harus betul-betul memperhatikan STP (*Segmentasi, Targeting, Positioning*). Penelitian ini diawali dengan menganalisis kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT dengan maksud agar diperoleh gambaran yang obyektif tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan serta ancaman dan peluang. Dari hasil analisis SWOT diperoleh peta posisi bisnis PT Perusahaan Gas Negara (Persero) berada pada kuadran I, yang berarti Perusahaan harus melakukan Strategi Pertumbuhan. Dari hasil analisis diperoleh Kompetensi Inti Perusahaan adalah operasi jaringan pipa, pemasaran, dan pelayanan pelanggan. Dengan berbekal kompetensi inti ini diharapkan dapat mendukung strategi *Segmentasi, Targeting, Positioning* untuk substitusi BBM.

2. Strategi Pengembangan Perusahaan Melalui Aliansi Strategik (Studi Kasus di PT Perusahaan Gas Negara (Persero)) (Sinulingga, Bahri. 1998).

Masalah utama yang dihadapi oleh PT Perusahaan Gas Negara (Persero) adalah :

- a. Pengembangan jaringan transmisi dan distribusi gas bumi perlu dana cukup besar.
- b. Disamping itu juga masalah regulasi dari Pemerintah dalam hal pengaturan gas bumi di Indonesia.

Penelitian ini diawali dengan menganalisis kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT dengan maksud agar diperoleh gambaran yang obyektif tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan serta ancaman dan peluang. Sedangkan untuk menentukan kompetensi inti PT Perusahaan Gas Negara (Persero) digunakan Analisis Rantai Nilai. Dari hasil analisis SWOT diperoleh peta posisi bisnis PT Perusahaan Gas Negara (Persero) berada pada kuadran I, yang berarti

perusahaan harus melakukan Strategi Pertumbuhan. Dari hasil analisis Rantai Nilai diperoleh Kompetensi Inti Perusahaan adalah operasi jaringan pipa, pemasaran, dan pelayanan pelanggan. Dengan berbekal kompetensi inti ini dimana perusahaan akan mengembangkan bisnisnya, untuk tantangan yang akan datang harus menerapkan strategi aliansi, baik aliansi pendanaan maupun aliansi pengoperasian transmisi.

3. Analisis strategi dan keunggulan bersaing perusahaan studi kasus di PT Perusahaan Gas Negara (Persero) (Zamzami, M. Abdurrochman. 1998).

Penelitian ini mencari alternatif strategi pengembangan usaha yang tepat, yang dapat menumbuhkan kompetensi dan kapabilitas perusahaan untuk memperkuat landasan keunggulan bersaing perusahaan secara berkesinambungan. Analisis dilakukan secara kualitatif menggunakan metoda pendekatan analisis strategi berbasis sumberdaya. Dari hasil analisis diketahui bahwa perusahaan memiliki beberapa keunggulan diantaranya adalah :

- a. Luasnya jaringan pipa yang dimiliki perusahaan saat ini, yang telah terpasang pada daerah sentra-sentra industri memiliki *entry barrier* yang tinggi.
- b. Kinerja perusahaan cukup baik sebagai modal untuk membangun kepercayaan investor.
- c. Keunggulan lainnya seperti kualitas SDM, kapabilitas perusahaan yang khas dan lain-lain. Sedangkan kelemahan antara lain terbatasnya sumber daya keuangan perusahaan dan kurangnya pengalaman dalam bidang transmisi gas.

Dan dari hasil analisis juga didapat alternatif strategi pengembangan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan pangsa pasar gas bumi
- b. Mengembangkan kompetensinya dibidang distribusi dan teknik utilisasi gas. Hal ini diharapkan akan menjadi kompetensi atau kapabilitas yang khas bagi perusahaan sehingga dapat menjadi keunggulan bersaing perusahaan dimasa mendatang. Agar perusahaan dapat berkonsentrasi pada kompetensi intinya perlu dilakukan *outsourcing* terhadap kegiatan-kegiatan atau sumberdaya yang tidak menunjang kapabilitas strategiknya.
- c. Diversifikasi ke bidang transmisi gas sesuai dengan misinya.
- d. Desentralisasi.

Dengan menerapkan langkah-langkah strategi di atas diharapkan perusahaan dapat memperkuat landasan keunggulan bersaing sehingga mampu berkembang secara berkesinambungan.

4. Strategi Pemanfaatan Gas Bumi Sebagai Bahan Alternatif Pengganti BBM (Hadiwido, R. Belanto. 2000).

Minyak bumi merupakan sumberdaya alam tak terbarui yang membutuhkan pengelolaan secara berkelanjutan. Pemanfaatan minyak bumi di Indonesia sampai dengan saat ini sebagian besar adalah untuk kebutuhan yang nilai dan umur pemanfaatannya rendah yaitu dipergunakan sebagai Bahan Bakar Minyak bumi (BBM) sebagai salah satu produk dari minyak bumi. Seharusnya minyak bumi diproduksi menjadi produk yang memiliki nilai ekonomis dan umur pemakaian yang lebih lama dari pada hanya dipergunakan sebagai bahan bakar yang memiliki umur manfaat yang sebentar dan nilai ekonomis yang rendah. Hal ini sesuai dengan tujuan pengelolaan minyak bumi secara berkelanjutan Konservasi minyak bumi dengan mekanisme harga tidak akan berhasil memutus ketergantungan masyarakat pengonsumsi BBM tanpa adanya perubahan persepsi atau penyadaran dan penyediaan Bahan Bakar Alternatif (BBA). BBA yang paling layak dipergunakan untuk memutus ketergantungan tersebut adalah Gas bumi yang keberadaannya masih lebih banyak dibandingkan minyak bumi dan bahan bakar gas secara umum tidak terlalu berbeda dari minyak bumi. Setelah masyarakat beralih pada Bahan Bakar Gas (BBG) maka langkah selanjutnya adalah menyiapkan bahan bakar alternatif yang berasal dari minyak nabati yang merupakan sumberdaya alam terbarui. Strategi pengalihan dari BBM menuju ke BBG atau Bahan Bakar Elpiji (BBE) merupakan gabungan dua kegiatan yaitu kampanye iklan penyadaran masyarakat akan Nilai Strategis minyak bumi dan Program Penyediaan Peralatan Konversi BBG produksi dalam negeri yang akan melibatkan industri kecil yang diharapkan dapat menciptakan lapangan pekerjaan baru di setiap pelosok daerah di Indonesia. Penempatan harga BBM dalam harga yang layak akan meningkatkan nilai saing dalam APBN Indonesia dengan negara lain termasuk negara-negara tetangga kita.

5. Strategi Pemasaran PT. Perusahaan Gas Negara Dalam Mengelola Gas Bumi (Hartati, Tuti. 2001).

Program pemerintah untuk membatasi penggunaan bahan bakar minyak, diharapkan bisa dimanfaatkan oleh PT. Perusahaan Gas Negara. Sebagai produk utama PT. Perusahaan Gas Negara, gas bumi merupakan bahan bakar yang memiliki keunggulan-keunggulan

dibandingkan dengan bahan bakar lainnya. Namun demikian bukan berarti PT. Perusahaan Gas Negara dalam mengelola gas bumi tidak menghadapi kendala. Seperti diketahui perkembangan lingkungan saat ini begitu cepat, persaingan semakin ketat, sehingga hanya perusahaan yang peduli terhadap perubahan lingkunganlah yang akan dapat memenangkan persaingan. Perubahan lingkungan yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan diantaranya adalah dengan terbukanya perdagangan bebas, maka akan banyak peminat dari pihak swasta yang ingin masuk ke bisnis gas bumi. Namun dengan *economic of scale* yang dimiliki PT. PGN, diferensiasi *service* yang diberikan disertai informasi pemasaran yang ada maka diharapkan perusahaan memiliki kekuatan. Bantuan dari pihak ketiga diantaranya Bank Dunia, Bank Exim Jepang, dan Asian Development Bank besar artinya bagi perusahaan. Rencana masa depan perusahaan untuk memperluas jaringan distribusinya diperkirakan bisa menjadi kenyataan dan obsesi PT. PGN untuk menjadi pengelola gas bumi terbesar di Indonesia bisa tercapai. Penyusunan Tesis ini bertujuan untuk mencari alternatif strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT. Dan hasil analisis diketahui bahwa perusahaan memiliki beberapa keunggulan, diantaranya adalah :

- A. Jaringan distribusi yang dimiliki oleh perusahaan.
- B. Para pegawai yang sudah berpengalaman dalam distribusi gas.
- C. Kualitas produk yang dimiliki.

Di sisi lain perusahaan juga mempunyai kelemahan, diantaranya adalah :

- A. Kurangnya promosi yang dilakukan, khususnya pada pelanggan rumah tangga.
- B. Lamanya proses untuk menjadi pelanggan.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, maka diperoleh alternatif strategi pemasaran yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan, yaitu :

1. Meningkatkan pangsa pasar.
 2. Meningkatkan promosi.
 3. Pemberian wewenang kepada cabang-cabang.
 4. Melakukan kerja sama dengan perusahaan yang memiliki teknologi tinggi.
6. Analisis Manajemen Strategik PT Perusahaan Gas Negara (Persero) (Adi, Soeseno. 2002).

Penelitian ini menghasilkan saran pengembangan strategi bagi PGN agar melakukan reformulasi (penyesuaian) visi dan misi PGN guna mendukung penciptaan keunggulan kompetitif nasional, merintis penciptaan keunggulan kompetitif nasional dalam industri

gas bumi dan penguasaan teknologi dan manajemen pemanfaatan gas bumi, melakukan strategi penetrasi pasar dalam negeri yang secara proaktif memberi masukan kepada Pemerintah dan DPR untuk memberi dukungan politik, serta menciptakan aliansi strategik antara PGN dan produsen gas bumi di Indonesia mengingat posisi PGN sebagai penjual atau penyalur gas bumi dan bukan sebagai produsen gas bumi akan banyak dilemahkan oleh pemberlakuan UU Migas No. 22 tahun 2001. Strategi ini harus secara konsisten dan terus menerus dikerjakan oleh PGN dengan dukungan Pemerintah agar manfaat gas bumi bisa dinikmati oleh seluruh masyarakat Indonesia baik secara langsung maupun tidak langsung.

7. Analisis Strategi Persaingan Bisnis Distribusi Gas Bumi : Studi Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk – SBU I (Agustianto, Dwika. 2008).

Dari hasil evaluasi strategi dengan menggunakan analisa *five forces* dari Porter didapat hasil bahwa strategi pengembangan wilayah usaha transmisi dan distribusi dalam rangka membentuk *barrier to entry* bagi pelaku baru, sudah tepat dilakukan dengan adanya penambahan jaringan pipa distribusi dan transmisi setiap tahunnya. Dalam mengatasi kekuatan tawar menawar *supplier*/pemasok dalam penyediaan bahan baku gas bumi, strategi yang dilakukan penyertaan bisnis ke hulu dan diversifikasi bisnis melalui CNG dan LNG. Sedangkan hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki terletak pada penguasaan jaringan *pipeline*, infrastruktur dan penguasaan pasar domestik yang sudah tersebar di hampir seluruh wilayah industri, sedangkan kelemahannya adalah ketersediaan pasokan yang terbatas harus segera ditangani untuk dapat menghadapi peluang dan ancaman. *Key Success Factor* dari perusahaan adalah dapat meletakkan pondasi transformasi bisnisnya melalui tiga tahapan penting yaitu restrukturisasi, profitisasi dan privatisasi sehingga menjadi perusahaan publik yang sahamnya termasuk dalam kelompok *blue chips* sejajar dengan BUMN *elite* lainnya.

8. Usulan Formulasi Strategi PT PGN (Persero) Tbk. Untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Yang Lestari (Wiweka, Ratih. 2008).

PGN merupakan salah satu BUMN yang bergerak di sektor hilir gas bumi sebagai perusahaan yang menyediakan, mengembangkan dan memanfaatkan gas bumi untuk kepentingan industri, komersial dan rumah tangga. Sebagai perusahaan penyedia energi gas bumi terkemuka di Indonesia, PGN dihadapkan pada kondisi dimana persaingan di industri gas bumi meningkat sebagai salah satu dampak naiknya harga BBM (Bahan

Bakar Minyak) dan dukungan pemerintah terhadap penggunaan gas bumi sebagai energi alternatif pengganti BBM.

Undang-Undang Minyak dan Gas Bumi No.22 Tahun 2001 telah membawa perubahan yang sangat mendasar, karena pelaku usaha baik Badan Usaha Milik Negara (BUMN), swasta maupun asing memperoleh kesempatan yang sama secara terbuka untuk mengembangkan usaha di bidang hilir gas yang mencakup usaha transportasi, niaga, penyimpanan maupun pengolahan melalui penerapan mekanisme pasar. Kondisi ini memicu PGN untuk bekerja dengan lebih cepat dan terarah. PGN memiliki keunggulan daya saing (*competitive advantage*) sehingga mampu untuk memenuhi kebutuhan gas yang besar di dalam negeri dan mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar di bidang transmisi dan distribusi gas bumi.

Walaupun hingga kini PGN masih menjadi pemimpin pasar transmisi dan distribusi gas di tanah air, kondisi lingkungan yang selalu berubah mendorong suatu perusahaan untuk merumuskan suatu strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi yang sedang dialaminya. Strategi bisnis yang tepat diperlukan PGN sebagai perusahaan yang menyediakan, mengembangkan dan memanfaatkan gas bagi kepentingan umum untuk terus bertumbuh dalam mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Perumusan strategi bisnis ini juga menjadi sangat penting mengingat lingkungan persaingan yang menjadi semakin kompleks.

Perumusan strategi bisnis yang terencana secara sistematis menjadi sesuatu yang esensial untuk meningkatkan keunggulan daya saing yang lestari, yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Dengan kondisi perusahaan yang sehat dan mampu bersaing, PGN dapat menyalurkan gas dengan lebih banyak bagi kebutuhan dalam negeri.

9. Perbaikan Kualitas Layanan Dengan Pendekatan Terintegrasi Servqual, Lean dan Six Sigma (Studi Kasus PT Perusahaan Gas Negara, Tbk.) (Alfin, Yaumul. 2011).

PT. Perusahaan Gas Negara.Tbk (PGN), merupakan perusahaan yang bergerak disektor gas, khususnya pada layanan distribusi dan trasmisi gas alam yang didistribusikan keperusahaan, sektor komersil dan rumah tangga. PGN selalu berupaya agar produk layanan distribusi gas yang diberikan, memiliki kualitas baik, sesuai dengan harapan, dan memuaskan *customer*. Penelitian ini difokuskan kepada pelanggan industri dan pembangkit, hal ini karena omset pada pelanggan tersebut 97% dari omset keseluruhan dan tingkat *E-Quality* terendah. Permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah inefisiensi pada proses peningkatan pelayanan yang disebabkan oleh banyaknya *waste*

(pemborosan) dan *non-value added activity* dan kesulitan mendefinisikan atribut yang penting bagi pelanggan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah merupakan penggabungan dari konsep *servqual*, *lean* dan *sigma*. Tahapan penelitian mengikuti siklus DMAI tanpa melakukan *Control*. Dan berdasarkan hasil penelitian ditemukan dua *waste* kritis, yaitu *defect* dan *waiting*, melalui RCA dan FMEA ditemukan empat alternatif perbaikan dengan kombinasinya. Alternatif terbaik yang dipilih berdasarkan *value* tertinggi adalah pembersihan membran, *training* pekerja lapangan dan kendaraan operasional yang dibawa pulang.

10. Analisa Strategi Perusahaan Dalam Persaingan – Studi Kasus di PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk (Pasaribu, Jefryanto. 2011)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan mengevaluasi strategi bersaing yang dilakukan oleh PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk dalam menghadapi persaingan di industri hilir gas bumi. Metode analisa secara kualitatif digunakan dalam penelitian dengan tolak ukur berupa pencapaian dan pertumbuhan yang diperoleh perusahaan. Analisa SWOT dipergunakan untuk menemukan dan mengevaluasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan, sedangkan faktor-faktor penting bagi perusahaan dan relevansinya dimasa yang akan datang diidentifikasi dengan analisa faktor kunci keberhasilan (*key success factor/KSF*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bersaing yang dipergunakan oleh PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk saat ini masih sesuai dengan persaingan dan perubahan lingkungan yang ada.

11. Strategi Bersaing Perusahaan Gas Di Indonesia : Kasus Penelitian PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I (Saragih, Jomaren Tuah. 2012).

Penelitian ini menganalisa strategi bersaing yang dilakukan oleh PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I dalam menghadapi persaingan bidang distribusi gas bumi. Metode analisa secara kualitatif digunakan dalam penelitian dengan menggunakan dua alat analisis yakni SWOT dan *Value Chain Analysis*. Analisa SWOT dipergunakan untuk menemukan dan mengevaluasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan, sedangkan faktor-faktor penting bagi perusahaan dan relevansinya dimasa yang akan datang diidentifikasi dengan *Value Chain Analysis* (Analisis Rantai Nilai). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SBU I menggunakan strategi harga terbaik dan memberikan nilai pelayanan lebih dengan

memaksimalkan penggunaan teknologi untuk menghadapi persaingan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

12. *Investor Summit Presentation*. (PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. November 2012).

Dalam presentasi bisnisnya, PT PGN memaparkan beberapa strategi untuk memenuhi kebutuhan gas bumi, antara lain :

1. Terus meningkatkan akses terhadap pasokan gas.
 - Aktif dalam pencarian pasokan gas baru, mulai dari lokasi yang terdekat dengan infrastruktur eksisting.
 - Mencari alokasi gas dari obligasi pasar domestik hingga produksi baru serta kontrak-kontrak lain yang membutuhkan pembangunan infrastruktur baru.
2. Mengembangkan infrastruktur lama dan membangun infrastruktur baru.
 - Mengembangkan kapasitas distribusi dan transmisi eksisting.
 - Merencanakan transportasi gas antar-moda seperti CNG dan LNG.
3. Membidik sumber gas non konvensional.
 - Merencanakan dan mengantisipasi sumber gas non konvensional seperti *Coal-Bed Methane*.

13. *Evaluasi Strategi Keunggulan Bersaing PGN Di Bidang Usaha Hilir Gas Bumi* (Hidayat. 2013)

Lingkungan usaha terus mengalami perubahan. Perubahan ini membuat pengelolaan usaha menjadi semakin kompleks. Perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang handal dan berakibat mudarnya daya saing dan reputasi perusahaan tersebut. PGN sebagai perusahaan BUMN yang sebelum terbitnya UU Migas Tahun 2001 adalah pemain tunggal dalam usaha distribusi gas bumi mesti menghadapi kondisi persaingan bebas dengan ancaman pesaing yang menggerus penguasaan pasar yang telah lama dikuasai. Diperlukan strategi yang tepat untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Untuk itu perlu diidentifikasi terlebih dulu situasi lingkungan industri melalui analisis 5 kekuatan Industri serta faktor faktor apa saja yang menentukan keunggulan bersaing PGN melalui analisis SWOT. Dari hasil penelitian diperoleh posisi PGN sebagai perusahaan yang tumbuh dan membangun dengan strategi melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar serta melakukan kegiatan usaha yang mengarah pada pola integrasi sepanjang rantai nilai usaha gas demi memastikan tercukupinya pengaliran gas ke konsumen.

14. Analisis Strategi Kompetitif PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. Dalam Kegiatan Usaha Hilir Migas Di Indonesia (Restiyani, Dian. 2013).

Dengan menerapkan analisis lingkungan eksternal dan analisis internal untuk memformulasikan strategi bisnis PGN dalam bersaing pada kegiatan usaha hilir migas di Indonesia diperoleh hasil bahwa strategi kompetitif alternatif yang paling sesuai dengan kondisi PGN adalah *Best Cost Provider Strategy*. *Best Cost Provider Strategy* adalah dengan fokus pada memberikan nilai lebih kepada konsumen (*superior value*) dengan mengkombinasikan *differentiation* dan *cost leadership*.

Tabel 2.1 : Mapping Penelitian Terdahulu Mengenai Manajemen Strategi Pada PGN

No.	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Strategi Segmentasi, Targeting, Positioning PT PGN (Persero) Untuk Substitusi BBM	Juswanto, Joki Eko	1998	SWOT	Kompetensi Inti Perusahaan adalah operasi jaringan pipa, pemasaran, dan pelayanan pelanggan. Dengan berbekal kompetensi inti ini diharapkan dapat mendukung strategi <i>Segmentasi, Targeting, Positioning</i> untuk substitusi BBM
2	Strategi Pengembangan Perusahaan Melalui Aliansi Strategik (Studi Kasus di PT Perusahaan Gas Negara (Persero))	Sinulingga, Bahri	1998	SWOT dan Analisis Rantai Nilai	1. Dari SWOT diperoleh peta posisi bisnis PGN berada pada kuadran I, yang berarti perusahaan harus melakukan Strategi Pertumbuhan. 2. Dari hasil analisis Rantai Nilai diperoleh Kompetensi Inti Perusahaan adalah operasi jaringan pipa, pemasaran, dan pelayanan pelanggan.
3	Analisis strategi dan keunggulan bersaing perusahaan studi kasus di PT Perusahaan Gas	Zamzami, M. Abdur-rochman	1998	Analisis strategi berbasis sumber daya	1. Meningkatkan pangsa pasar gas bumi. 2. Mengembangkan kompetensinya dibidang distribusi dan teknik utilisasi gas. 3. Diversifikasi ke bidang transmisi

No.	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Negara (Persero)				gas sesuai dengan misinya. 4. Desentralisasi.
4	Strategi Pemanfaatan Gas Bumi Sebagai Bahan Alternatif Pengganti BBM	Hadiwido, R. Belanto	2000	-	Strategi pengalihan dari BBM menuju ke BBG atau Bahan Bakar Elpiji (BBE) merupakan gabungan dua kegiatan yaitu kampanye iklan penyadaran masyarakat akan Nilai Strategis minyak bumi dan Program Penyediaan Peralatan Konversi BBG produksi dalam negeri yang akan melibatkan industri kecil yang diharapkan dapat menciptakan lapangan pekerjaan baru disetiap pelosok daerah di Indonesia. Penempatan harga BBM dalam harga yang layak akan meningkatkan nilai saing dalam APBN Indonesia dengan negara lain termasuk negara-negara tetangga kita.
5	Strategi Pemasaran PT. Perusahaan Gas Negara Dalam Mengelola Gas Bumi	Hartati, Tuti	2001	SWOT	Dari hasil analisis yang telah dilakukan, maka diperoleh alternatif strategi pemasaran yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan, yaitu : 1. Meningkatkan pangsa pasar. 2. Meningkatkan promosi. 3. Pemberian wewenang kepada cabang-cabang. 4. Melakukan kerja sama dengan perusahaan yang memiliki teknologi tinggi.
6	Analisis Manajemen Strategik PT	Adi, Soeseno	2002	-	1. Penyesuaian visi dan misi PGN untuk keunggulan kompetitif nasional.

No.	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Perusahaan Gas Negara (Persero)				<ol style="list-style-type: none"> 2. Merintis penciptaan keunggulan kompetitif nasional dalam industri gas bumi dan penguasaan teknologi dan manajemen pemanfaatan gas bumi. 3. Penetrasi pasar dalam negeri yang secara proaktif memberi masukan kepada Pemerintah dan DPR untuk memberi dukungan politik. 4. Aliansi strategik antara PGN dan produsen gas bumi di Indonesia mengingat posisi PGN sebagai penjual atau penyalur gas bumi dan bukan sebagai produsen gas bumi akan banyak dilemahkan oleh pemberlakuan UU Migas No. 22 tahun 2001.
7	Analisis Strategi Persaingan Bisnis Distribusi Gas Bumi : Studi Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk – SBU I	Agustianto, Dwika	2008	Five forces dari Porter, SWOT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi pengembangan wilayah usaha transmisi dan distribusi dalam rangka membentuk <i>barrier to entry</i> bagi pelaku baru, sudah tepat dilakukan dengan adanya penambahan jaringan pipa distribusi dan transmisi setiap tahunnya. 2. Dalam mengatasi kekuatan tawar menawar pemasok bahan baku gas bumi, dilakukan penyertaan bisnis ke hulu dan diversifikasi bisnis melalui CNG dan LNG. 3. <i>Key Success Factor</i> dari perusahaan adalah meletakkan pondasi transformasi bisnisnya

No.	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					melalui 3 tahapan penting yaitu restrukturisasi, profitisasi dan privatisasi.
8	Usulan Formulasi Strategi PT PGN (Persero) Tbk. Untuk Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Yang Lestari	Wiweka, Ratih	2008		Perumusan strategi bisnis yang terencana secara sistematis menjadi sesuatu yang esensial untuk meningkatkan keunggulan daya saing yang lestari sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Dengan kondisi perusahaan yang sehat dan mampu bersaing, PGN dapat menyalurkan gas lebih banyak bagi kebutuhan dalam negeri.
9	Perbaikan Kualitas Layanan Dengan Pendekatan Terintegrasi <i>Servqual, Lean</i> dan <i>Six Sigma</i> (Studi Kasus PT Perusahaan Gas Negara, Tbk.)	Alfin, Yaumul	2011	<i>Servqual, Lean</i> dan <i>Six Sigma</i>	Tahapan penelitian mengikuti siklus DMAI tanpa melakukan <i>Control</i> . Dan berdasarkan hasil penelitian ditemukan dua <i>waste</i> kritis, yaitu <i>defect</i> dan <i>waiting</i> , melalui RCA dan FMEA ditemukan empat alternatif perbaikan dengan kombinasinya. Alternatif terbaik yang dipilih berdasarkan <i>value</i> tertinggi adalah pembersihan membran, <i>training</i> pekerja lapangan dan kendaraan operasional yang dibawa pulang.
10	Analisa Strategi Perusahaan Dalam Persaingan – Studi Kasus di PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk.	Pasaribu, Jefryanto	2011	SWOT, <i>key success factor/KSF</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bersaing yang dipergunakan oleh PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk saat ini masih sesuai dengan persaingan dan perubahan lingkungan yang ada.

No.	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode Analisis	Hasil Penelitian
11	Strategi Bersaing Perusahaan Gas Di Indonesia : Kasus Penelitian PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I	Saragih, Jomaren Tuah	2012	SWOT dan Value Chain Analysis	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SBU I menggunakan strategi harga terbaik dan memberikan nilai pelayanan lebih dengan memaksimalkan penggunaan teknologi untuk menghadapi persaingan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
12	<i>Investor Summit Presentation.</i> (PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk	PGN	2012	-	<p>Dalam presentasi bisnisnya, PT PGN memaparkan beberapa strategi untuk memenuhi kebutuhan gas bumi, antara lain :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terus meningkatkan akses terhadap pasokan gas. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aktif dalam pencarian pasokan gas baru, mulai dari lokasi yang terdekat dengan infrastruktur eksisting. ➤ Mencari alokasi gas dari obligasi pasar domestik hingga produksi baru serta kontrak-kontrak lain yang membutuhkan pembangunan infrastruktur baru. 2. Mengembangkan infrastruktur lama dan membangun infrastruktur baru. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mengembangkan kapasitas distribusi dan transmisi eksisting. ➤ Merencanakan transportasi gas antar-moda seperti CNG dan LNG.

No.	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					3. Membidik sumber gas non konvensional. ➤ Merencanakan dan mengantisipasi sumber gas non konvensional seperti <i>Coal-Bed Methane</i> .
13	Evaluasi Strategi Keunggulan Bersaing PGN Di Bidang Usaha Hilir Gas Bumi.	Hidayat	2013	Analisis 5 kekuatan Industri, SWOT	Dari hasil penelitian diperoleh posisi PGN sebagai perusahaan yang tumbuh dan membangun dengan strategi melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar serta melakukan kegiatan usaha yang mengarah pada pola integrasi sepanjang rantai nilai usaha gas demi memastikan tercukupinya pengaliran gas ke konsumen.
14	Analisis Strategi Kompetitif PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. Dalam Kegiatan Usaha Hilir Migas Di Indonesia	Restiyani, Dian	2013	Analisis lingkungan eksternal dan analisis internal	Strategi kompetitif alternatif yang paling sesuai dengan kondisi PGN adalah <i>Best Cost Provider Strategy</i> . <i>Best Cost Provider Strategy</i> adalah dengan fokus pada memberikan nilai lebih kepada konsumen (<i>superior value</i>) dengan mengkombinasikan <i>differentiation</i> dan <i>cost leadership</i> .

Pipeline (jaringan pipa) adalah metode paling aman dan paling efisien untuk menyalurkan gas bumi dalam jumlah yang besar dalam suatu waktu. Sebagai perusahaan yang kekuatan utamanya adalah infrastruktur jaringan pipa gas (Zamzami. 1998), PGN SBU II perlu untuk merumuskan manajemen strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi terkini perusahaan sebagai bagian dari manajemen konstruksi jaringan pipa gas dan fasilitas pendukungnya.

Lingkungan usaha akan terus mengalami perubahan. Perubahan ini membuat pengelolaan usaha menjadi semakin kompleks. Perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan tentunya tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang handal dan berakibat mudarnya daya saing dan reputasi perusahaan tersebut. PGN sebagai perusahaan BUMN yang sebelum terbitnya UU Migas Tahun 2001 adalah pemain tunggal dalam usaha distribusi gas bumi, kini menghadapi kondisi persaingan bebas dengan ancaman pesaing yang menggerus penguasaan pasar yang telah lama dikuasai. Maka diperlukan strategi yang tepat untuk mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan (Hidayat. 2013).

Dalam penelitian-penelitian terdahulu mengenai manajemen strategi yang diterapkan pada PGN, tahapan manajemen strategi telah dilakukan sampai dengan membuat strategi. Metode analisa yang telah digunakan antara lain :

1. SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) – Juswanto (1998), Sinulingga (1998), Hartati (2001), Agustianto (2008), Pasaribu (2011), Saragih (2012), Hidayat (2013)
2. Analisis Rantai Nilai – Sinulingga (1998), Saragih (2012)
3. Analisis Berbasis Sumberdaya – Zamzami (1998)
4. *Porter's Five Forces* – Agustianto (2008), Hidayat (2013)
5. *Key Success Factor/KSF* – Pasaribu (2011)
6. Analisis Lingkungan Eksternal dan Analisis Internal – Restiyani (2013)

Dalam penelitian ini, tahapan manajemen strategi dilanjutkan hingga pencarian strategi terbaik untuk PGN SBU II dengan menggunakan metode analisa kuantitatif yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Penentuan strategi terbaik ini diharapkan dapat memudahkan pengambilan keputusan oleh PGN SBU II.

Dalam penelitian ini dibahas suatu perencanaan strategis untuk PGN SBU II dengan memadukan faktor-faktor internal dengan faktor-faktor eksternal perusahaan. Setelah itu membandingkannya dengan Matrik *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) dan Matrik *Internal External* (IE). Kemudian melakukan analisa manajemen strategi dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), untuk memilih strategi terbaik yang dapat dilakukan oleh PGN SBU II sesuai dengan kondisi terkini.

2.2 Sejarah PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk

Merunut sejarah PGN akan membawa kita ke periode kolonisasi Belanda saat pertama kali PGN didirikan sebagai sebuah perusahaan swasta Belanda dengan nama Firma I. J. N. Eindhoven & Co. Gravenhage pada tahun 1859. Firma ini bergerak di bidang

pembuatan dan pendistribusian gas buatan atau yang lebih dikenal dengan sebutan gas kota yang dihasilkan dari batu bara dan minyak bakar. Pada tahun 1950, perusahaan ini diambil alih oleh pemerintah Belanda dan diberi nama NV. Netherland Indische Gaz Maatschapij (NV. NIGM). Pada tahun 1958, saat diambil alih oleh pemerintah Indonesia nama perusahaan diganti menjadi Badan Pengambil Alih Perusahaan-Perusahaan Listrik dan Gas (BP3LG) yang kemudian beralih status menjadi BPU-PLN pada tahun 1961. Pada tanggal 13 Mei 1965, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 1965, perusahaan ditetapkan sebagai perusahaan negara dan diberi nama Perusahaan Negara (PN) Gas.

Mengingat wilayah usaha PGN yang luas yaitu meliputi pulau Sumatera dan Jawa, maka untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada para pelanggannya PGN membagi wilayah usaha distribusi gasnya ke dalam 3 Wilayah *Strategic Business Unit* (SBU). Pembentukan SBU bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengelolaan jaringan dan fasilitas di wilayah SBU sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan menuju kepuasan pelanggan serta mempercepat penetrasi dan ekspansi pasar. Ketiga SBU yang dimaksud adalah :

1. SBU Distribusi Wilayah I Jawa Bagian Barat, meliputi wilayah Jawa Bagian Barat sampai dengan Sumatera Bagian Selatan.
2. SBU Distribusi Wilayah II Jawa Bagian Timur, meliputi wilayah Jawa Bagian Timur yang terbagi atas 2 (dua) wilayah operasi yaitu operasi wilayah I (Surabaya-Gresik) dan operasi wilayah II (Sidoarjo-Mojokerto dan Pasuruan-Probolinggo), serta 3 (tiga) Area Penjualan yaitu Area Surabaya-Gresik, Area Sidoarjo-Mojokerto, dan Area Pasuruan-Probolinggo.
3. SBU Distribusi Wilayah III Sumatera Bagian Utara, meliputi wilayah Medan dan sekitarnya, Kepulauan Riau, Riau dan Jambi.

2.3 Posisi PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk

PGN memiliki visi menjadi perusahaan penyedia layanan gas bumi yang terintegrasi dan berkelas dunia, sehingga diperlukan strategi yang tepat untuk mewujudkan visi tersebut.

Misi PGN adalah meningkatkan nilai tambah perusahaan bagi *stakeholder* melalui :

- Penguatan bisnis inti di bidang transportasi, niaga gas bumi dan pengembangannya.
- Pengembangan usaha pengolahan gas.
- Pengembangan usaha jasa operasi, pemeliharaan dan keteknikan yang berkaitan dengan industri migas.

- Profitisasi sumber daya dan aset perusahaan dengan mengembangkan usaha lainnya.

Di Indonesia, sektor migas ini semakin strategis karena kontribusinya dalam mendukung perekonomian dan pembangunan nasional sangatlah besar. Industri migas hingga saat ini masih menjadi salah satu tulang punggung penerimaan negara yang sangat signifikan. Tiap tahun, industri ini menyumbang sekitar Rp 400 triliun sebagai penerimaan negara atau sekitar Rp 1 triliun per hari. Gas bumi saat ini telah menjadi salah satu andalan pendapatan negara dari sektor migas. Dulu, ketika Indonesia pertama kali mengembangkan gas bumi, harga eksportnya hanya sekitar US\$ 3 per MMBTU namun saat ini harga gas di pasar dunia telah mencapai sekitar US\$ 12 hingga US\$ 18 per MMBTU (Restiyani. 2013).

Sebagai perusahaan pertama yang bergerak di bidang distribusi dan perniagaan gas bumi di Indonesia, PGN telah menjadi *market leader* di bidang distribusi dan perniagaan gas bumi. Akan tetapi, kemunculan perusahaan-perusahaan pesaing di bidang yang sama, mengharuskan PGN untuk terus mengevaluasi manajemen strateginya untuk mempertahankan posisinya sebagai *market leader*.

2.4 Manajemen Strategi

Pengertian manajemen strategik (*strategic management*) menurut Glueck dan Jauch (1998:12) adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan.

Manajemen strategi juga disebut sebagai suatu proses. Proses adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian suatu tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategi arus informasi mencakup data historis, data saat ini, dan data ramalan tentang operasi dan lingkungan bisnis. Tujuan dari proses manajemen strategi ini adalah formulasi dan implementasi strategi yang bekerja kearah pencapaian misi jangka panjang dan sasaran jangka pendek perusahaan.

Menurut David (2006) proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu. Sedangkan menurut prosesnya, manajemen strategis terdiri dari tiga tahap: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Memandang manajemen strategik sebagai suatu proses mempunyai beberapa akibat :

1. Perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lainnya.
2. Proses pembuatan penerapan dan evaluasi strategi merupakan suatu proses yang berurutan.
3. Perlunya membuat umpan balik setiap awal tahun proses.
4. Sistem manajemen strategi merupakan suatu sistem yang dinamis dimana kondisi dan situasi yang secara berkala akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam manajemen strategi.

2.5 Perumusan Strategi Komprehensif

Kerangka Kerja Perumusan Strategi Komprehensif yaitu kerangka kerja yang dapat dapat mempermudah penyusun alternatif-alternatif berdasarkan informasi dasar yang diperoleh dari perusahaan. kerangka kerja perumusan tersebut terdiri dari tiga tahapan, dimana masing – masing tahapan memiliki teknik dan alat-alat analisis yang berbeda-beda. Adapun ketiga tahapan tersebut yaitu ; Tahap Input, Tahap Pencocokan dan Tahap Keputusan.

A. Tahap I : Tahap Input

Tahap I dari kerangka kerja perumusan strategi terdiri dari Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) atau Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) analisa Analisa Lingkungan Internal dan Matriks Analisa Lingkungan Eksternal. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan dalam perumusan strategi pada tahapan berikutnya.

B. Tahap II : Tahap Pencocokan

Tahapan ini fokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci.

Tahap pencocokan kerangka kerja strategi ini terdiri dari :

1. Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT)
2. Matriks *Internal- External* (I-E)

Tahap I atau tahap input merupakan dasar informasi dalam analisa di tahap II ini. Tahapan ini dikerjakan dengan cara mencocokkan peluang dan ancaman dari faktor eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal guna menghasilkan alternatif strategi yang efektif.

Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dianggap sebagai strategi yang menyerang, sedangkan strategi yang menggunakan / memperbaiki kelemahan untuk menghindari ancaman disebut sebagai strategi bertahan.

C. Tahap III : Tahap Keputusan

Tahap keputusan merupakan tahap akhir dari kerangka penyusunan strategi. Untuk menyelesaikan tahapan ini digunakanlah teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai teknik tunggal untuk memutuskan pilihan strategi yang dipilih setelah melalui tahap input dan pencocokan sebelumnya.

QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan.

2.6 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks Evaluasi Faktor Internal atau IFE (*Internal Factor Evaluation*) akan memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan utama perusahaan. Yaitu dengan cara menganalisa faktor-faktor audit internal. Matriks IFE juga dapat digunakan sebagai landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area tersebut.

Tabel 2.2 : Contoh Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

KEKUATAN	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan 1			
Kekuatan 2			
Kekuatan 3			
Kekuatan 4			
KELEMAHAN	BOBOT	RATING	SKOR
Kelemahan 1			
Kelemahan 2			
Kelemahan 3			
Kelemahan 4			
Total Skor Pembobotan			

Sumber : David (2006)

2.7 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal atau EFE (*External Factor Evaluation*) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

Tabel 2.3 : Contoh Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

PELUANG	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang 1			
Peluang 2			
Peluang 3			
Peluang 4			
ANCAMAN	BOBOT	RATING	SKOR
Ancaman 1			
Ancaman 2			
Ancaman 3			
Ancaman 4			
Total Skor Pembobotan			

Sumber : David (2006)

2.8 Pembobotan Matriks IFE & EFE

Setelah penyusunan matriks IFE & EFE, maka perlu ditentukan jumlah bobot yang terukur agar menghasilkan bobot yang sesuai dengan ketentuan pada matriks IFE & EFE. Dalam pembobotan baik untuk analisa internal maupun analisa eksternal, jumlah pembobotan di dalam matriks harus sama dengan 1.

Bobot ditentukan berdasarkan industri (*industry based*), sedangkan rating ditentukan berdasar kepada perusahaan (*company based*). Pada Matriks IFE faktor kekuatan dapat diartikan sebagai atribut internal yang membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan kekuatan utama merupakan kompetensi unik yang dimiliki oleh perusahaan yang tidak dapat dengan mudah disamakan atau ditiru oleh pesaing. Sebaliknya faktor kelemahan merupakan atribut internal yang berbahaya bagi perusahaan dalam mencapai tujuan, sedangkan kelemahan utama merupakan atribut yang menjadi fokus perbaikan terbesar perusahaan agar tidak mengalami banyak kerugian.

2.9 Matriks *Strength-Weak-Opportunity-Threat*

Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman atau biasa disebut *Strengths-Weakness-Opportunities-Threats* (SWOT Matrix) adalah alat yang dapat membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi persaingan, yaitu :

A. SO (kekuatan-peluang — *strengths-opportunities*).

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Ini adalah posisi perusahaan yang sangat baik, dimana semua pimpinan organisasi akan mengarahkan organisasinya menuju ke kondisi yang memungkinkan mereka untuk menerapkan strategi SO, setelah sebelumnya menggunakan strategi WO, ST dan WT.

B. WO (kelemahan-peluang — *weaknesses-opportunities*).

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang perusahaan memiliki peluang yang baik, namun karena kelemahannya maka tidak dapat memanfaatkan peluang tersebut menjadi sebuah keuntungan. Misalnya, terdapat permintaan yang cukup besar terhadap motor *matic* di pasaran, namun karena tidak memiliki kemampuan untuk memproduksi, maka perusahaan menjalin *joint venture* / kerjasama dengan perusahaan lain dalam memproduksi motor *matic*, *joint venture* tadi adalah bentuk penerapan strategi WO ini.

ST (kekuatan-ancaman — *strengths-threats*).

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Contoh dari strategi ST terjadi ketika Texas Instruments menggunakan departemen legal yang sangat bagus (kekuatan) untuk menagih hampir \$700 juta untuk kerusakan dan royalti dari sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar paten untuk *memory chip* semikonduktor (ancaman). Perusahaan pesaing yang meniru ide, inovasi, dan produk yang dipatenkan adalah ancaman utama di banyak industri. Hal ini masih menjadi masalah utama perusahaan AS yang menjual produknya di Cina.

C. WT (kelemahan-ancaman — *weaknesses-threats*).

Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi yang tidak aman. Kenyataannya, perusahaan seperti itu mungkin harus berusaha bertahan hidup, bergabung, mengurangi ukuran, mendeklarasikan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik (tidak ada pencocokan yang terbaik).

Tabel 2.4 : Contoh Rumusan Alternatif Strategi Matriks SWOT

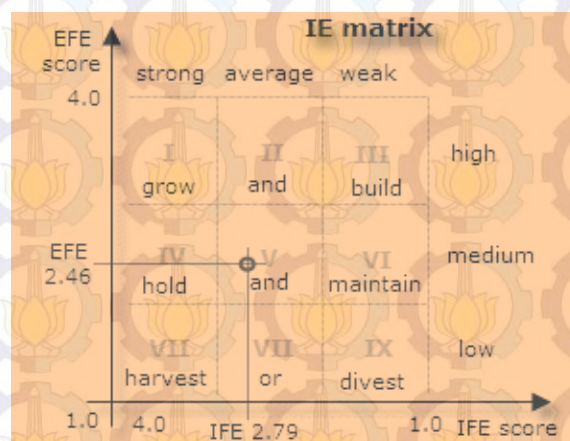
FAKTOR INTERNAL KUNCI		FAKTOR EKSTERNAL KUNCI	HASIL STRATEGI
Kapasitas yang tidak mencukupi (kelemahan internal).	+	Keluarnya 2 pesaing utama dari industri (peluang eksternal).	= Menjalankan integrasi horisontal dengan membeli fasilitas milik pesaing.
Keahlian litbang yang kuat (kekuatan internal).	+	Menurunnya jumlah penduduk dewasa muda usia (ancaman eksternal).	= Mengembangkan produk baru untuk penduduk dewasa yang lebih tua.
Rendahnya moral karyawan (kelemahan internal).	+	Aktivitas serikat kerja yang kuat (ancaman eksternal).	= Mengembangkan paket kompensasi baru bagi karyawan.

Sumber : David (2006)

Tujuan dari masing-masing alat pencocokan di Tahap 2 adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi mana yang terbaik. Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks SWOT akan dipilih untuk implementasi.

2.10 Matriks *Internal-External* (I-E)

Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis bisnis. Matriks Internal-Eksternal atau matriks IE didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model sugestif. Matriks IE merupakan kelanjutan dari matriks EFE dan IFE.



Gambar 2.1 : Contoh Sel Matriks IE

Matriks IE termasuk dalam kelompok alat manajemen portofolio strategis. Dalam matriks IE posisi organisasi menjadi matriks dengan jumlah 9 sel seperti tampak pada gambar di atas. Matriks IE didasarkan pada 2 kriteria yaitu : skor dari matriks EFE yang diplot pada sumbu y dan skor dari matriks IFE yang diplot pada sumbu x.

Dalam contoh visualisasi gambar matriks IE di atas, maka perusahaan harus memegang dan mempertahankan posisinya. Perusahaan harus mengejar strategi fokus pada meningkatkan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Dalam model IE penetapan strategi ditentukan berdasarkan pertemuan antara garis horisontal dan vertikal dalam sembilan sel pada matriks IE.

Matriks IE dapat dibagi menjadi 3 wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Sel I, II, dan III menyarankan strategi pertumbuhan yang berarti strategi taktis yang intensif dan agresif. Strategi harus fokus pada penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Dari perspektif operasional, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal juga harus dipertimbangkan. Sel IV, V, dan VI menunjukkan situasi strategi bertahan yang tidak secara agresif melakukan berbagai keputusan investasi yang ofensif. Dalam hal ini, strategi taktis perusahaan harus fokus pada penetrasi pasar dan pengembangan produk. Sel VII, VIII, dan IX yang ditandai dengan *exit strategy*. Jika biaya untuk meremajakan bisnis rendah, maka harus berusaha untuk merevitalisasi bisnis. Dalam kasus lain, manajemen biaya yang agresif adalah cara untuk memainkan permainan akhir.

Parameter yang digunakan dalam matriks internal-eksternal ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Menurut Rangkuti, F. (1997), diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

- *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- *Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- *Retrenchment Strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2.11 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Menurut David (2002), *Quantitative Strategic Planning Matrix* atau matriks QSPM adalah teknik analisis yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak atau secara sasaran menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. Matriks QSPM menggunakan hasil pencocokan dari analisis TOWS dan matriks IE. QSPM adalah alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif. Seperti alat analisis perumusan-strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah set alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa berapa saja, jumlah strategi dalam satu set juga bisa berapa saja, tetapi hanya strategi dalam set yang sama dapat dievaluasi satu sama lain. Sebagai contoh, satu set strategi dapat mencakup diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat, sementara set lainnya dapat memasukkan penerbitan saham dan penjualan divisi untuk menghasilkan modal yang dibutuhkan. Dua set strategi ini sangatlah berbeda, dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam satu set.

Menurut David (2006) QSPM memiliki beberapa keistimewaan dan keterbatasan sebagai berikut :

A. Keistimewaan

- Merupakan satu-satunya teknik analisis yang dirancang untuk menetapkan daya tarik dan pilihan tindakan alternatif yang layak dikembangkan, serta evaluasi terhadap pilihan strategi dapat dilakukan secara obyektif.
- Rangkaian alternatif strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan dengan tidak adanya batasan jumlah strategi yang dievaluasi. Strategi tingkat perusahaan dapat diambil terlebih dahulu, diikuti strategi tingkat divisi, dan kemudian strategi tingkat fungsi.
- Mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses pengambilan keputusan.

- Memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama dalam perusahaan akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan.
- Dapat diterapkan pada tipe organisasi apapun.
- Meningkatkan probabilitas bahwa keputusan akhir yang dicapai adalah yang terbaik bagi perusahaan, karena di sepanjang proses terdapat keputusan-keputusan kecil yang harus diambil.

B. Keterbatasan

- Penilaian intuitif sangat diperlukan, tetapi tetap menggunakan asumsi yang beralasan dan masuk akal.
- Pemingkatan dan skor daya tarik membutuhkan keputusan penilaian, meskipun hal itu harus didasarkan pada informasi yang obyektif.
- Pemberian peringkat dan nilai daya tarik diperoleh secara subyektif, tetapi prosesnya memerlukan informasi obyektif yang pada akhirnya dapat menimbulkan perbedaan interpretasi informasi.
Hal ini disebabkan tiap nara sumber memiliki perbedaan interpretasi atas sebuah informasi karena perbedaan latar belakang dan pendidikan.
- Konsep QSPM hanya dapat sebaik informasi yang diperlukan dan analisis pencocokan menjadi landasannya.
- Dipengaruhi aspek budaya perusahaan dan politik.

QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan.

Secara spesifik, kolom kiri QSPM terdiri atas informasi yang didapat langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Pada kolom yang berdekatan dengan faktor keberhasilan kunci, masing-masing bobot yang diterima oleh setiap faktor dalam Matriks EFE dan Matriks IFE kemudian dicatat.

Baris atas QSPM terdiri atas alternatif strategi yang diturunkan dari Matriks SWOT. Alat pencocokan ini biasa menghasilkan alternatif strategi yang mirip. Tetapi, tidak semua strategi yang disarankan oleh teknik pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM. Penyusun strategi harus menggunakan penilaian intuitif yang bagus untuk memilih strategi yang akan dimasukkan dalam QSPM.

Tabel 2.5 : Contoh Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

ALTERNATIF STRATEGI	
Faktor Kunci	BOBOT
Strategi	1
Strategi	2
Strategi	3

Faktor Eksternal Kunci :

- Ekonomi
- Politik/Hukum/Pemerintah
- Sosial/Budaya/Demografi/Lingkungan
- Teknologi
- Kompetitif

Faktor Internal Kunci :

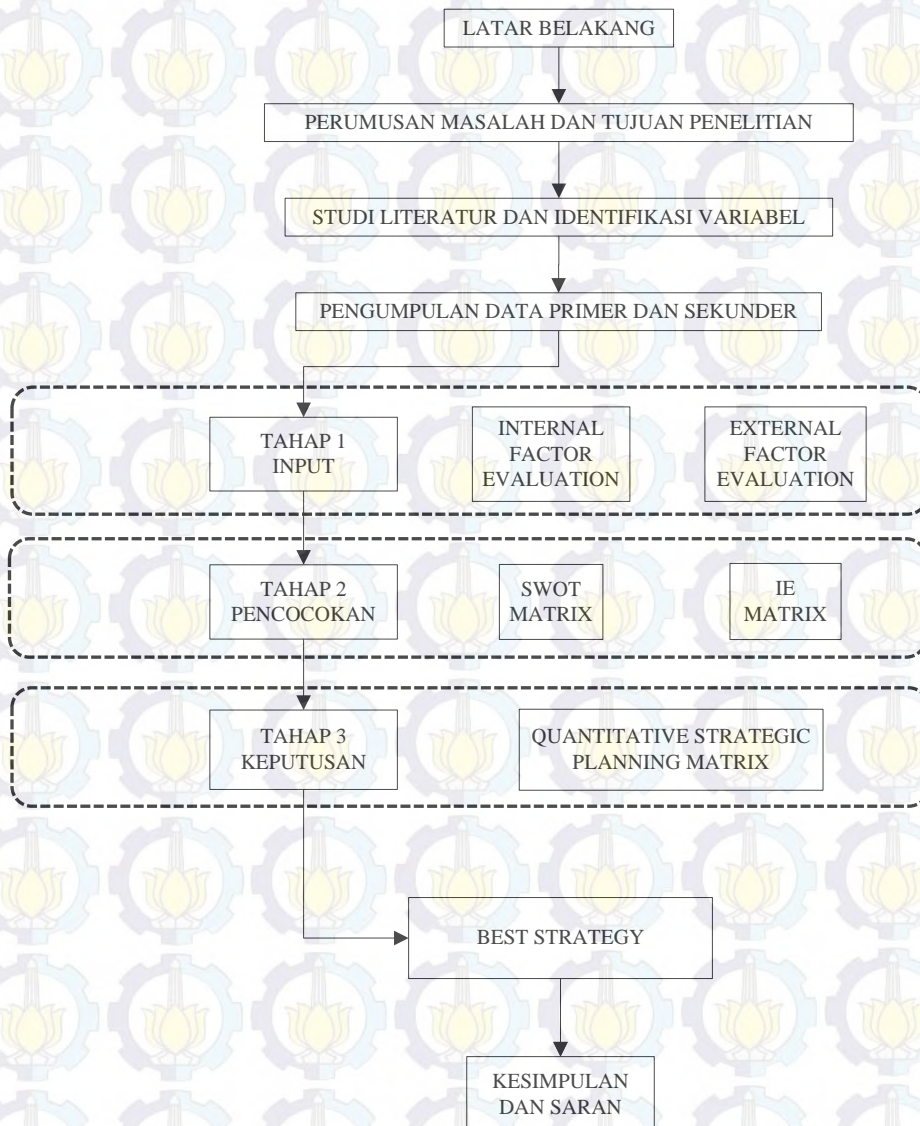
- Manajemen
- Pemasaran
- Keuangan/Akuntansi
- Produksi/Operasi
- Penelitian dan Pengembangan
- Sistem Informasi Manajemen

Sumber : David (2006)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Secara skematis, tahapan penelitian dilakukan dengan bagan alir penelitian sebagai berikut :



Gambar 3.1 : Bagan Alir Penelitian

3.1 Latar Belakang

Latar belakang dilakukannya penelitian ini adalah memberikan masukan alternatif strategi bagi PGN SBU II dalam rangka memenangkan persaingan di bidang perniagaan gas bumi di Indonesia.

Untuk merumuskan strategi yang tepat, maka diperlukan pemahaman terhadap visi misi serta sasaran bisnis perusahaan di bidang distribusi dan perniagaan gas bumi. Pemahaman kondisi perusahaan juga diperlukan untuk mempelajari kondisi eksternal, internal dan keunggulan bersaing dari perusahaan. Tujuan dari pemahaman ini adalah untuk mengetahui bagaimana karakter industri, keadaan pesaing, pangsa pasar dan strategi apa yang akan dijalankan oleh perusahaan (Nurharjanto, 2006).

3.2 Perumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Perumusan masalah pada penelitian ini membahas tentang masalah pokok dari kegiatan yang mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya. Dengan demikian maka diharapkan pada saat melakukan penelitian, baik masalah maupun obyek penelitian tidak meluas dan fokus pada tujuan dilakukannya penelitian.

Permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah tentang posisi PT PGN, perumusan strategi bisnis PT PGN di bidang distribusi dan perniagaan gas bumi serta penetapan strategi terbaik.

3.3 Studi Literatur dan Identifikasi Variabel

Tinjauan umum mengenai literatur-literatur yang relevan dan berguna sangat diperlukan untuk mendukung penyelesaian penelitian ini. Studi literatur digunakan untuk menggali informasi yang terkait dengan kondisi perusahaan yang telah didapatkan dari pengamatan awal. Juga digunakan untuk menentukan variabel-variabel yang diperlukan dalam penelitian ini serta metode-metode yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Dari studi literatur yang telah dibahas pada bab Tinjauan Kepustakaan, maka penelitian ini mengusulkan suatu penyusunan strategi dengan menggunakan model David. Model ini digunakan pada level *corporate strategy*. Dalam merumuskan strategi, model David yang digunakan bersifat kuantitatif dengan 3 tahap dan 5 teknik penyelesaian. Tiga tahap tersebut adalah tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Tahap input terdiri dari Matriks *External Factors Evaluation* (EFE), dan Matriks *Internal Factors Evaluation*

(IFE). Tahap pencocokan terdiri dari Matriks *Threats-Opportunities-Weakness-Strengths* (TOWS) dan Matriks *Internal External* (IE). Sedangkan tahap keputusan terdiri dari *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Dari literatur terdahulu dapat diambil beberapa variabel yang menjadi dasar penyusunan Matriks *External Factors Evaluation* (EFE), dan Matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE) seperti disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3.1 : Identifikasi Variabel-variabel Penelitian dari Berbagai Sumber Penelitian

No	Aspek	Variabel	Referensi
1	Manajemen	Kinerja perusahaan	Zamzani (1998), Agustianto (2008), Pasaribu (2011), PT PGN (2012)
		Kompetensi perusahaan	Zamzani (1998), Adi (2002), Restiyani (2013)
		Diversifikasi usaha	Sinulingga (1998), Zamzani (1998), Agustianto (2008)
2	Sumber Daya	Kompetensi SDM	Zamzani (1998)
	Manusia	Kualitas pelayanan	Saragih (2012)
3	Sarana dan Prasarana	Jangkauan jaringan pipa gas	Sinulingga (1998), Zamzani (1998), Agustianto (2008)
		Pengembangan infrastruktur	Bahri (1998), Agustianto (2008), PT PGN (2012)
		Pemeliharaan	Guyana (2013)
		Ketersediaan bahan baku	Agustianto (2008),
4	Teknologi dan Sistem Informasi	Penguasaan teknologi informasi	Adi (2002) Saragih (2012)
		Pengembangan teknologi	Saragih (2012)

Sumber : Hasil Olahan (2014)

3.4 Pengumpulan Data

Secara umum terdapat 2 langkah yang akan dilakukan dalam tahap pengumpulan data, yaitu :

3.4.1 Teknik Penetapan Sumber

Penetapan narasumber dalam penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*, merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan berdasarkan pada suatu pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2008). Untuk jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban narasumber yang diperoleh dari wawancara dan pengisian kuisioner. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, artinya data-data tersebut berupa data yang telah diolah lebih lanjut dan data yang disajikan oleh pihak lain. Data sekunder antara lain disajikan dalam bentuk data-data, tabel-tabel, diagram-diagram, atau mengenai topik penelitian. Data sekunder yang diperoleh peneliti pada penelitian ini adalah berupa bagan struktur organisasi, gambar/foto yang berkaitan dengan penelitian yang diambil secara langsung di lapangan.

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara, *focus group discussion* (FGD), penyebaran kuisioner dan observasi. Dalam penelitian ini digunakan metode wawancara semiterstruktur (*semistrukture interview*) yaitu jenis wawancara yang termasuk dalam kategori *in-depth interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide- idenya.

Dalam melakukan wawancara, peneliti mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2008). Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Jika wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar (Sugiyono, 2008). Sedangkan untuk pembobotan dalam setiap tahap penelitian ini akan menggunakan metode kuisioner yang akan diisi oleh narasumber yang dinilai berkompeten.

3.5 Tahap Input

3.5.1 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Pada tahap input, akan digunakan tahapan-tahapan yang diusulkan oleh David (2006). Matriks IFE dapat disusun dengan lima tahapan, yaitu :

1. Menuliskan faktor internal utama seperti diidentifikasi dalam proses audit internal. Menggunakan total sepuluh hingga dua puluh faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan. Menuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan. Membuatnya spesifik, menggunakan presentase, rasio dan angka komparatif.
2. Memberikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Jumlah pembobotan harus sama dengan 1.
3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat 1) , atau kelemahan minor (peringkat 2) ; kekuatan minor (peringkat 3), atau kekuatan utama (peringkat 4). Kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2.
4. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang pada masing-masing variabel.
5. Menjumlahkan rata-rata tertimbang masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang pada organisasi.

Berapa pun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Tabel 3.2 : Contoh Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

KEKUATAN	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan 1			
Kekuatan 2			
Kekuatan 3			
Kekuatan 4			
KELEMAHAN	BOBOT	RATING	SKOR
Kelemahan 1			
Kelemahan 2			
Kelemahan 3			
Kelemahan 4			
Total Skor Pembobotan			

Sumber : David (2006)

3.5.2 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE akan disusun dengan lima tahapan sesuai model David (2006), yaitu :

1. Menuliskan faktor eksternal seperti diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Menuliskan beberapa faktor yang mencakup peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Menuliskan peluang lebih dahulu dan kemudian ancaman. Membuat se-spesifik mungkin, menggunakan presentase, rasio dan angka komparatif.
2. Memberikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Peluang sering kali diberi bobot yang lebih tinggi dari ancaman, tetapi ancaman juga dapat diberi bobot yang tinggi jika mereka sangat serius atau sangat mengancam. Penjumlahan seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = respon perusahaan superior, 3 = respon perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, dan 1 = respon perusahaan buruk. Ancaman dan peluang dapat diberi peringkat 1,2,3, atau 4.
4. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang pada masing-masing variabel.
5. Menjumlahkan rata-rata tertimbang masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang pada organisasi.

Berapa pun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks EFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan strategi perusahaan saat ini tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal, sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya.

Dalam kata lain, strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal.

Tabel 3.3 : Contoh Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

PELUANG	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang 1			
Peluang 2			
Peluang 3			
Peluang 4			
ANCAMAN	BOBOT	RATING	SKOR
Ancaman 1			
Ancaman 2			
Ancaman 3			
Ancaman 4			
Total Skor Pembobotan			

Sumber : David (2006)

3.5.3 Pembobotan Matriks IFE & EFE

Setelah penyusunan matriks IFE & EFE, maka perlu ditentukan jumlah bobot yang terukur agar menghasilkan bobot yang sesuai dengan ketentuan pada matriks IFE & EFE. Dalam pembobotan baik untuk analisa internal maupun analisa eskternal, jumlah pembobotan di dalam matriks harus sama dengan 1.

Oleh karena itu proses pembobotan dilakukan melalui langkah-langkah berikut :

1. Memberikan bobot terlebih dahulu (bobot awal) dengan skala yang terukur. Skala bobot tersebut yaitu : bobot 1 (tidak penting), bobot 2 (kurang penting), bobot 3 (penting), bobot 4 (sangat penting).
2. Bobot yang ditulis ke dalam matriks disebut bobot relatif, yang merupakan hasil dari hasil pembagian antara bobot (awal) dengan jumlah bobot (awal) keseluruhan pada langkah 1 di atas.

Bobot ditentukan berdasarkan industri (*industry based*), sedangkan rating ditentukan berdasar kepada perusahaan (*company based*). Pada Matriks IFE faktor kekuatan dapat diartikan sebagai atribut internal yang membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan kekuatan utama merupakan kompetensi unik yang dimiliki oleh perusahaan yang tidak dapat dengan mudah disamakan atau ditiru oleh pesaing. Sebaliknya faktor kelemahan merupakan atribut internal yang berbahaya bagi perusahaan dalam mencapai tujuan, sedangkan kelemahan utama merupakan atribut yang menjadi fokus perbaikan terbesar perusahaan agar tidak mengalami banyak kerugian.

3.6 Tahap Pencocokan

3.6.1 Matriks *Strength-Weak-Opportunity-Threat*

Pada tahap pencocokan, digunakan data dari tahap *input*. Matriks *Strengths-Weakness-Opportunities-Threats* (SWOT Matrix) digunakan untuk mengembangkan 4 tipe strategi :

- A. **Strategi SO** (kekuatan-peluang — *strengths-opportunities*) menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Ini adalah posisi perusahaan yang sangat baik, dimana semua pimpinan organisasi akan mengarahkan organisasinya menuju ke kondisi yang memungkinkan mereka untuk menerapkan strategi SO, setelah sebelumnya menggunakan strategi WO, ST dan WT.
- B. **Strategi WO** (kelemahan-peluang — *weaknesses-opportunities*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang perusahaan memiliki peluang yang baik, namun karena kelemahan yang dimilikinya tidak dapat memanfaatkan peluang tersebut menjadi sebuah keuntungan. Misalnya, terdapat permintaan yang cukup besar terhadap motor *matic* di pasaran, namun karena tidak memiliki kemampuan untuk memproduksi motor *matic*, maka perusahaan menjalin *joint venture* atau kerjasama dengan perusahaan lainnya dalam memproduksi motor *matic*, *joint venture* tadi adalah bentuk penerapan strategi WO ini.
- C. **Strategi ST** (kekuatan-ancaman — *strengths-threats*) menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Contoh dari strategi ST terjadi ketika Texas Instruments menggunakan departemen legal yang sangat bagus (kekuatan) untuk menagih hampir \$700 juta untuk kerusakan dan royalti dari sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar paten untuk *memory chip* semikonduktor (ancaman). Perusahaan pesaing yang meniru ide, inovasi, dan produk yang dipatenkan adalah ancaman utama di banyak industri. Hal ini masih menjadi masalah utama perusahaan AS yang menjual produknya di Cina.
- D. **Strategi WT** (kelemahan-ancaman — *weaknesses-threats*) adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi yang tidak aman. Kenyataannya, perusahaan seperti itu mungkin harus berusaha bertahan hidup, bergabung, mengurangi ukuran, mendeklarasikan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Tabel 3.4 : Contoh Rumusan Alternatif Strategi Matriks SWOT

FAKTOR INTERNAL KUNCI		FAKTOR EKSTERNAL KUNCI		HASIL STRATEGI
Kapasitas yang tidak mencukupi (kelemahan internal).	+	Keluarnya 2 pesaing utama dari industri (peluang eksternal).	=	Menjalankan integrasi horisontal dengan membeli fasilitas milik pesaing.
Keahlian litbang yang kuat (kekuatan internal).	+	Menurunnya jumlah penduduk dewasa muda usia (ancaman eksternal).	=	Mengembangkan produk baru untuk penduduk dewasa yang lebih tua.
Rendahnya moral karyawan (kelemahan internal).	+	Aktivitas serikat kerja yang kuat (ancaman eksternal).	=	Mengembangkan paket kompensasi baru bagi karyawan.

Sumber : David (2006)

Tabel 3.5 : Contoh Matriks SWOT

		KEKUATAN (<i>STRENGTHS</i> - S)		KELEMAHAN (<i>WEAKNESSES</i> - W)	
		1	Menuliskan kekuatan	1	Menuliskan kelemahan
		2		2	
		3		3	
		4		4	
PELUANG (<i>OPPORTUNITIES</i> - O)		STRATEGI SO		STRATEGI WO	
1	Menuliskan peluang	1	Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang.	1	Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
2		2		2	
3		3		3	
4		4		4	
ANCAMAN (<i>THREATS</i> - T)		STRATEGI ST		STRATEGI WT	
1	Menuliskan ancaman	1	Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman.	1	Meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman.
2		2		2	
3		3		3	
4		4		4	

Sumber : David (2006)

Matriks SWOT terdiri atas sembilan sel. Seperti ditunjukkan, ada empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong (sel di kiri atas). Empat sel strategi, yang diberi nama SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, diberi nama S, W, O, dan T. Ada delapan langkah yang terlibat dalam membuat Matriks SWOT :

1. Menuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
2. Menuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
3. Menuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
4. Menuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.

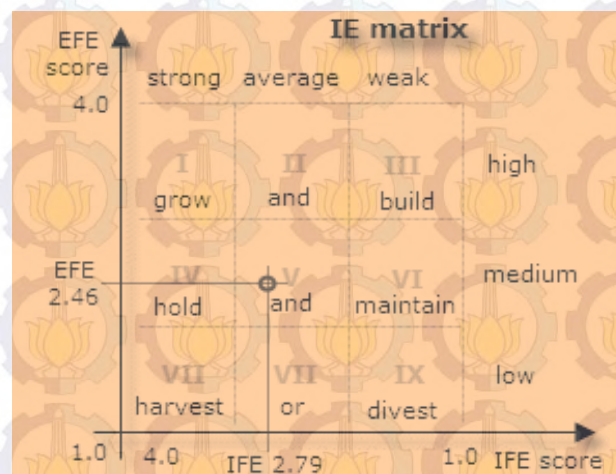
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat hasil Strategi SO dalam sel yang ditentukan.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat hasil Strategi WO dalam sel yang ditentukan.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat hasil Strategi ST dalam sel yang ditentukan.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat hasil Strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Tujuan dari masing-masing alat pencocokan di Tahap 2 adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi mana yang terbaik. Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk implementasi.

3.6.2 Matriks *Internal-External* (I-E)

Matriks Internal-Eksternal (IE) akan digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis bisnis. Matriks Internal-Eksternal atau matriks IE didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model sugestif. Matriks IE merupakan kelanjutan dari matriks EFE dan IFE.

Matriks IE termasuk dalam kelompok alat manajemen portofolio strategis. Dalam matriks IE posisi organisasi menjadi matriks dengan jumlah sel sembilan tampak seperti gambar dibawah berikut. Matriks IE didasarkan pada 2 kriteria yaitu : skor dari matriks EFE yang diplot pada sumbu y dan skor dari matriks IFE yang diplot pada sumbu x.



Sumber : <http://blog.stie-mce.ac.id/hanif/files/2012/09/Scanning-Business Environment-Tools.pdf>

Gambar 3.2 : Contoh Sel Matriks IE

Dalam contoh visualisasi gambar Matriks IE di atas, maka perusahaan harus memegang dan mempertahankan posisinya. Perusahaan harus mengejar strategi fokus pada meningkatkan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Dalam model IE penetapan strategi ditentukan berdasarkan pertemuan antara garis horizontal dan vertikal dalam sembilan sel pada matriks IE.

Matriks IE dapat dibagi menjadi 3 wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Sel I, II, dan III menyarankan strategi pertumbuhan yang berarti strategi taktis yang intensif dan agresif. Strategi harus fokus pada penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Dari perspektif operasional, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal juga harus dipertimbangkan. Sel IV, V, dan VI menunjukkan situasi strategi bertahan yang tidak secara agresif melakukan berbagai keputusan investasi yang ofensif. Dalam hal ini, strategi taktis perusahaan harus fokus pada penetrasi pasar dan pengembangan produk. Sel VII, VIII, dan IX yang ditandai dengan *exit strategy*. Jika biaya untuk meremajakan bisnis rendah, maka harus berusaha untuk merevitalisasi bisnis. Dalam kasus lain, manajemen biaya yang agresif adalah cara untuk memainkan permainan akhir.

3.7 Tahap Keputusan

Untuk menyelesaikan tahapan ini, akan digunakan teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai teknik tunggal untuk memutuskan pilihan strategi yang dipilih setelah melalui tahap input dan pencocokan sebelumnya.

Pada kerangka perumusan strategi komprehensif, QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi yang dihasilkan. Matriks EFE, Matriks IFE, yang membentuk Tahap 1, digabung dengan Matriks SWOT, Matriks IE, yang membentuk dalam Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3).

QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan.

Menurut David (2006), langkah-langkah pengembangan QSPM adalah sebagai berikut :

- ❖ Langkah 1 – Membuat daftar peluang / ancaman eksternal kunci dan kekuatan / kelemahan internal kunci perusahaan.

- ❖ Langkah 2 – Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal.
- ❖ Langkah 3 – Mengevaluasi matriks pencocokan di Tahap 2, dan mengidentifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
- ❖ Langkah 4 – Menentukan nilai Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores-AS*).
- ❖ Langkah 5 – Menghitung Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Scores-TAS*).
- ❖ Langkah 6 – Menghitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik

3.8 Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahapan akhir dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan atas keseluruhan hasil yang diperoleh dari langkah-langkah penelitian yang dilakukan. Penarikan kesimpulan ini merupakan jawaban dari permasalahan yang ada. Selain itu juga akan diberikan saran sebagai masukan yang positif berkaitan dengan hasil penelitian.

Rekomendasi strategi diambil berdasarkan hasil pengolahan data sebelumnya yang memunculkan beberapa strategi alternatif yang akan dinilai kembali oleh responden untuk menentukan peringkat atau tingkat kepentingan dari masing-masing alternatif strategis tersebut dengan mempertimbangkan kondisi-kondisi yang ada.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data, baik data primer maupun data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Data ini diperoleh melalui wawancara, diskusi dan kuisisioner. Sedangkan data sekunder antara lain disajikan dalam bentuk data-data, tabel-tabel dan diagram-diagram mengenai topik penelitian.

4.2 Penetapan Narasumber

Narasumber yang dinilai berkompeten dalam penelitian ini adalah pihak yang berkaitan langsung dalam penyusunan strategi perusahaan yang selama ini dilakukan oleh PGN SBU II.

Tabel 4.1 : Profil Responden

No.	Jabatan	Usia (Tahun)	Pendidikan	Masa Kerja (Tahun)
1.	Kepala Departemen Integritas Jaringan dan K3PL	40 - 50	Sarjana	15 - 20
2.	Kepala Departemen Penjualan dan Layanan	40 - 50	Diploma	> 20
3.	Kepala Departemen Operasi dan Pemeliharaan	40 - 50	Sarjana	10 - 15
4.	Kepala Departemen Keuangan dan SDM	40 - 50	Sarjana	> 20
5.	Kepala Dinas Integritas Jaringan	40 - 50	Sarjana	> 20
6.	<i>Executive Officer</i> Pengendalian Program Infrastruktur	40 - 50	Diploma	15 - 20
7.	<i>Executive Officer</i> Pengendalian dan <i>Monitoring</i> Aset	40 - 50	Diploma	> 20
8.	<i>Senior Specialist Officer</i> Pengendalian Kinerja Bidang teknik	40 - 50	Sarjana	15 - 20

Kedelapan responden tersebut di atas merupakan para pengambil keputusan di PGN SBU II. Pada masa lalu mereka telah memiliki banyak pengalaman (minimal 10 tahun) baik dalam bidang perencanaan, konstruksi dan pemeliharaan, maupun bidang integritas jaringan pipa gas serta manajemen informasi. Dengan terjun langsung di lapangan, para responden dinilai memiliki banyak pengetahuan dan wawasan yang memadai dalam pengambilan keputusan. Para responden juga merupakan pejabat setingkat eselon 2 dan 3 yang di dalam hirarki kepegawaian mempunyai kompetensi yang tinggi agar dapat mengambil tanggung jawab yang besar pada pekerjaan yang dilakukannya.

4.3 Aspek Lingkungan Eksternal dan Internal

Tujuan menganalisis lingkungan internal dan eksternal organisasi adalah untuk mengembangkan peluang yang dapat memberi manfaat dan menghindari ancaman. Faktor - faktor yang termasuk di dalamnya yaitu ekonomi, sosial budaya demografi dan lingkungan, politik pemerintah dan hukum, teknologi serta kekuatan kompetitif (David. 2006,p.108).

Berikut adalah 5 aspek yang didapatkan dari studi literatur dan hasil diskusi untuk menentukan faktor eksternal perusahaan :

1. Aspek Ekonomi :

- Pertumbuhan industri
- Tingkat inflasi
- Kondisi perekonomian negara

2. Aspek Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan :

- Tingkat pertumbuhan jumlah penduduk
- Sarana transportasi yang tersedia
- Pengolahan limbah

3. Aspek Politik, Pemerintah dan Hukum :

- Kebijakan Pemerintah Pusat
- Kebijakan Pemerintah Daerah
- Kondisi keamanan
- Kondisi politik dalam negeri
- Dukungan UU dan aparatur negara

4. Aspek Teknologi :

- Teknologi produksi
- Teknologi informasi

5. Aspek Persaingan :

- Pengaruh persaingan terhadap perusahaan
- Daya saing harga
- Pangsa pasar yang tersedia

Sedangkan 6 aspek yang dapat menentukan faktor internal adalah sebagai berikut :

1. Aspek Keuangan :

- Modal yang dimiliki
- Aset yang dimiliki
- Biaya investasi
- Sistem administrasi keuangan

2. Aspek Manajemen dan SDM :

- Struktur dan jabatan
- Pembagian tugas yang jelas
- Kualitas tenaga kerja
- Pelatihan tenaga kerja

3. Aspek Produksi/Operasional :

- Tingkat produktivitas
- Ketersediaan *raw material*
- Kehandalan pemasok
- Kondisi peralatan dan fasilitas

4. Aspek Penelitian dan Pengembangan :

- Ketersediaan dana penelitian
- Sarana dan prasarana penelitian
- Koordinasi dan komunikasi antar bagian

5. Aspek Pemasaran :

- Pangsa pasar yang dimiliki
- Jangkauan pemasaran

6. Aspek Produk dan Perusahaan :

- Citra perusahaan
- Kualitas produk
- Kualitas pelayanan pada *stakeholder*
- Harga produk

Aspek-aspek internal dan eksternal di atas akan digunakan dalam tahap input, yaitu penentuan faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh dalam proses penyusunan manajemen strategi PGN SBU II.

4.4 Tahap Input

Pada tahap *input* dibutuhkan informasi-informasi dan masukan-masukan untuk melakukan penilaian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kondisi perusahaan, serta membutuhkan *intuitive-judgement* untuk pembobotan secara subyektif dalam proses penentuan tingkat kepentingan antar faktornya.

Metode yang dilakukan dalam proses identifikasi faktor internal dan eksternal adalah dengan cara memunculkan variabel-variabel internal dan eksternal PGN yang berasal dari penelitian terdahulu. Selanjutnya melakukan wawancara semiterstruktur (*semistructure interview*) dengan pihak-pihak yang kompeten untuk memutuskan faktor-faktor eksternal dan internal apa saja yang mempengaruhi PGN SBU II.

Pada proses awal wawancara, peneliti telah memberikan informasi awal tentang faktor eksternal dan internal yang berpengaruh terhadap PGN SBU II untuk kemudian didiskusikan dengan responden agar ditinjau kembali. Informasi awal ini berupa faktor eksternal dan internal yang telah dirangkum dari teori yang ada, penelitian terdahulu dan telah disesuaikan dengan kondisi sebenarnya di lapangan. Dari hasil diskusi serta masukan dan perbaikan yang dilakukan, maka diperoleh informasi tentang faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan apa saja yang berpengaruh terhadap strategi perusahaan.

Validasi data dalam penelitian ini didapatkan dari kompetensi para respondennya yang merupakan penanggungjawab dan pengambil keputusan strategis perusahaan, sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan mutlak perusahaan secara keseluruhan dan wajib dilaksanakan oleh seluruh unit yang ada di bawahnya tanpa perlu dilakukan pengujian validitas kembali. Sedangkan dari segi reliabilitas data yang mengikuti pengujian validitas sebelumnya, juga tidak perlu dilakukan karena dianggap data atau keputusan yang dihasilkan sudah *reliable* seluruhnya.

4.4.1 Faktor Strategis Internal dan Eksternal

Berdasarkan data dari penelitian terdahulu serta informasi terkini yang didiskusikan dengan para responden, maka kemudian didapatkan beberapa faktor strategis internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi strategi PGN SBU II sebagai berikut :

Tabel 4.2 : Faktor Strategis Internal

Faktor Strategis Internal		Referensi
Kekuatan		
1.	Reputasi dan pengalaman perusahaan yang cukup terkenal	Zamzami (1998), Hartati (2001)
2.	Ketersediaan angkatan kerja di bidang gas bumi mencukupi	Zamzami (1998)
3.	Modal yang kuat karena telah bertransformasi menjadi perusahaan terbuka	Hartati (2001), Hidayat (2013)
4.	Kualitas sesuai dengan keinginan konsumen	Hartati (2001), Alfin (2011)
5.	Memiliki jaringan distribusi yang luas dan saling terkoneksi	Zamzami (1998), Hartati (2001), Agustianto (2008), Restiyani (2013), Hidayat (2013)
6.	<i>Networking</i> perusahaan yang luas	Restiyani (2013)
7.	Pengembangan SDM yang baik dan strategis (pelatihan, studi banding)	Zamzami (1998), Hartati (2001)
8.	Budaya perusahaan yang baik (ProCISE)	PGN (2014)
9.	Standar K3 dan wawasan lingkungan yang baik	Alfin (2011)
10.	Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang memadai	Restiyani (2013)
11.	Pembinaan hubungan baik antara perusahaan dan masyarakat (<i>Costumer Relationship Management / CRM</i>)	Restiyani (2013)
12.	Strategi “ <i>Beyond Pipeline</i> ” dengan variasi produk seperti CNG dan LNG	Agustianto (2008), PT PGN (2012)
Kelemahan		
1.	Harga pokok gas yang lebih tinggi dibandingkan pesaing	Restiyani (2013)
2.	Manuver perusahaan dibatasi aturan <i>Good Corporate Goverment</i> , fungsi pelayanan BUMN dan efisiensi	Sinulingga (1998), Restiyani (2013)
3.	Umur sebagian besar jaringan pipa gas yang sudah tua	PGN (2014)
4.	Fungsi <i>marketing research (Research and Development)</i> belum efektif	Hartati (2001), Alfin (2011)

Faktor Strategis Internal		Referensi
5.	Kualitas standar pelayanan terhadap konsumen belum maksimal	Hartati (2001), Alfin (2011)
6.	Rantai birokrasi masih panjang dan lama	Hartati (2001)
7.	<i>Corporate Social Responsibility</i> belum stabil dan berkelanjutan	PGN (2014)
8.	Komunikasi manajemen terhadap karyawan belum berjalan dengan baik	PGN (2014)
9.	Kualitas antara SDM senior dan junior yang belum merata	Zamzami (1998)

Tabel 4.3 : Faktor Strategis Eksternal

Faktor Strategis Eksternal		Referensi
	Peluang	
1.	Jumlah industri di Indonesia yang besar (pangsa pasar cukup besar)	Hartati (2001), Restiyani (2013)
2.	Perkembangan perekonomian stabil	Alfin (2011), Hidayat (2013)
3.	Daya beli konsumen yang meningkat	Alfin (2011), Hidayat (2013)
4.	Pasokan bahan baku (gas bumi) yang stabil	PGN (2012)
5.	Keilmuan dan teknologi di bidang gas bumi yang semakin berkembang	Hartati (2001), Saragih (2012)
6.	Gas bumi semakin mudah didistribusikan	Agustianto (2008), PT PGN (2012)
7.	Pola perilaku masyarakat untuk menggunakan energi alternatif (gas bumi)	Hadiwido (2000)
	Ancaman	
1.	Tingkat persaingan dengan kompetitor (<i>trader</i>) lain yang semakin ketat	Hartati (2001), Wiweka (2008)
2.	Suplai gas tidak terserap secara maksimal	PGN (2014)
3.	Ketersediaan jaringan pipa belum menjangkau lokasi strategis	Restiyani (2013)

Faktor Strategis Eksternal		Referensi
4.	Peraturan Pemerintah yang kurang mendukung strategi pengembangan jaringan pipa gas	Sinulingga (1998), Adi (2002), Wiweka (2008), Hidayat (2013)
5.	Ketergantungan pada pemasok bahan baku masih cukup tinggi	Agustianto (2008), Restiyani (2013)
6.	Manajemen <i>storage</i> gas kurang maksimal	Restiyani (2013)
7.	Pengaruh penggunaan gas bumi terhadap lingkungan hidup	Alfin (2011)
8.	Struktur organisasi belum efektif	PGN (2014)
9.	Sistem pengalokasian dana pada setiap unit dan pengawasannya	PGN (2014)
10.	Kebijakan Pemerintah belum mendukung strategi perusahaan (alokasi gas kepada daerah penghasil gas)	Restiyani (2013)

4.4.2 Penentuan Peringkat Faktor Internal dan Eksternal

Setelah diperoleh faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap PGN SBU II, penentuan peringkat dilakukan untuk mengetahui seberapa penting suatu variabel bagi perusahaan menurut masing-masing responden. Penilaian untuk menentukan peringkat ini dilakukan dengan menggunakan metode kuisioner.

Petunjuk pengisian kuisioner matrik peringkat / *rating* adalah :

- Penentuan nilai peringkat atau *rating* didasarkan pada faktor-faktor kekuatan dan kelemahan usaha dibandingkan dengan pesaing (faktor internal). Serta kemampuan usaha dalam meraih peluang dan besarnya ancaman yang mempengaruhi keberadaan usaha dimasa depan (faktor eksternal) dengan menggunakan tanda (X) pada pilihan responden.
- Variabel yang menurut responden belum tercakup dalam bagan kuisioner, dapat ditambahkan oleh responden pada baris yang kosong.
- Penentuan nilai *rating* berdasarkan pada keterangan berikut :

Rating Untuk Kekuatan/Peluang : 1 = Kekuatan/Peluang **kecil**
2 = Kekuatan/Peluang **sedang**
3 = Kekuatan/Peluang **besar**
4 = Kekuatan/Peluang **sangat besar**

Rating Untuk Kelemahan/Ancaman : 1 = Kelemahan/Ancaman **sangat besar**

2 = Kelemahan/Ancaman **besar**

3 = Kelemahan/Ancaman **sedang**

4 = Kelemahan/Ancaman **kecil**

Tabel 4.4 : Contoh Kuisioner Penentuan *Rating* Faktor Internal

Faktor Strategis Internal		Rating			
		4	3	2	1
Kekuatan					
1	Reputasi dan pengalaman perusahaan yang cukup terkenal	X			
2	Ketersediaan angkatan kerja di bidang gas bumi mencukupi		X		
3	Modal yang kuat karena telah bertransformasi menjadi perusahaan terbuka	X			
4	Kualitas sesuai dengan keinginan konsumen		X		
5	Memiliki jaringan distribusi yang luas dan saling terkoneksi	X			
6	<i>Networking</i> perusahaan yang luas		X		
7	Pengembangan SDM yang baik dan strategis (pelatihan, studi banding)		X		
8	Budaya perusahaan yang baik (ProCISE)	X			
9	Standar K3 dan wawasan lingkungan yang baik	X			
10	Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang memadai	X			
11	Pembinaan hubungan baik antara perusahaan dan masyarakat		X		
12	Strategi " <i>Beyond Pipeline</i> " dengan variasi produk seperti CNG dan LNG	X			
Kelemahan					
1	Harga pokok gas yang lebih tinggi dibandingkan pesaing			X	
2	Manuver perusahaan dibatasi aturan <i>Good Corporate Goverment</i> , fungsi pelayanan BUMN dan efisiensi				X
3	Umur sebagian besar jaringan pipa gas yang sudah tua	X			
4	Fungsi <i>marketing research</i> (<i>Research and Development</i>) belum efektif			X	
5	Kualitas standar pelayanan terhadap konsumen belum maksimal	X			
6	Rantai birokrasi masih panjang dan lama				X
7	<i>Corporate Social Responsibility</i> belum stabil dan berkelanjutan		X		
8	Komunikasi manajemen terhadap karyawan belum berjalan dengan baik		X		
9	Kualitas antara SDM senior dan junior yang belum merata			X	

Tabel 4.5 : Contoh Kuisioner Penentuan *Rating* Faktor Eksternal

Faktor Strategis Eksternal		Rating			
		4	3	2	1
	Peluang				
1	Jumlah industri di Indonesia yang besar (pangsa pasar cukup besar)		X		
2	Perkembangan perekonomian stabil		X		
3	Daya beli konsumen yang meningkat			X	
4	Pasokan bahan baku (gas bumi) yang stabil			X	
5	Keilmuan dan teknologi di bidang gas bumi yang semakin berkembang	X			
6	Gas bumi semakin mudah didistribusikan	X			
7	Pola perilaku masyarakat untuk menggunakan energi alternatif (gas bumi)	X			
	Ancaman				
1	Tingkat persaingan dengan kompetitor (<i>trader</i>) lain yang semakin ketat				X
2	Suplai gas tidak terserap secara maksimal			X	
3	Ketersediaan jaringan pipa belum menjangkau lokasi strategis		X		
4	Peraturan Pemerintah yang kurang mendukung strategi pengembangan jaringan pipa gas				X
5	Ketergantungan pada pemasok bahan baku masih cukup tinggi			X	
6	Manajemen <i>storage</i> gas kurang maksimal	X			
7	Pengaruh penggunaan gas bumi terhadap lingkungan hidup	X			
8	Struktur organisasi belum efektif	X			
9	Sistem pengalokasian dana pada setiap unit dan pengawasannya	X			
10	Kebijakan Pemerintah belum mendukung strategi perusahaan (alokasi gas kepada daerah penghasil gas)				X

Kuisioner tersebut di atas disebarakan kepada 8 narasumber untuk dilakukan penilaian berdasarkan petunjuk pengisian. Setelah semua responden mengisi kuisioner penentuan *rating*, kemudian dilakukan rekapitulasi hasil *rating* untuk mengetahui penilaian *rating*

oleh responden yang paling sering muncul untuk masing-masing variabel seperti disajikan pada Tabel 4.6 dan 4.7.

Tabel 4.6 : Hasil Rekapitulasi *Rating* Faktor Internal

		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	MEDIAN
Kekuatan										
A	Reputasi dan pengalaman perusahaan yang cukup terkenal	4	4	4	3	4	3	4	4	4
B	Ketersediaan angkatan kerja di bidang gas bumi mencukupi	3	4	3	3	4	3	4	3	3
C	Modal yang kuat karena telah bertransformasi menjadi perusahaan terbuka	4	4	4	3	4	3	4	4	4
D	Kualitas sesuai dengan keinginan konsumen	2	4	3	3	4	3	3	3	3
E	Memiliki jaringan distribusi yang luas dan saling terkoneksi	4	4	4	3	4	3	4	4	4
F	<i>Networking</i> perusahaan yang luas	3	4	3	3	3	3	4	3	3
G	Pengembangan SDM yang baik dan strategis (pelatihan, studi banding)	3	4	3	3	4	2	4	3	3
H	Budaya perusahaan yang baik (ProCISE)	3	4	2	3	4	2	4	4	4
I	Standar K3 dan wawasan lingkungan yang baik	4	4	3	3	4	2	4	4	4
J	Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang memadai	3	4	3	3	4	2	4	4	4
K	Pembinaan hubungan baik antara perusahaan dan masyarakat	2	4	2	3	3	2	4	3	2
L	Strategi " <i>Beyond Pipeline</i> " dengan variasi produk seperti CNG dan LNG	3	3	4	3	3	2	3	4	3
Kelemahan										
M	Harga pokok gas yang lebih tinggi dibandingkan pesaing	1	3	2	2	2	1	3	2	2
N	Manuver perusahaan dibatasi aturan <i>Good Corporate Government</i> , fungsi pelayanan BUMN dan efisiensi	2	1	2	2	2	2	3	1	2
O	Umur sebagian besar jaringan pipa gas yang sudah tua	2	3	3	2	3	2	4	4	2
P	Fungsi <i>marketing research (Research and Development)</i> belum efektif	1	2	3	2	2	1	3	2	2
Q	Kualitas standar pelayanan terhadap konsumen belum maksimal	3	2	4	1	4	1	3	4	4
R	Rantai birokrasi masih panjang dan lama	3	3	2	2	2	2	3	1	2
S	<i>Corporate Social Responsibility</i> belum stabil dan berkelanjutan	2	2	4	1	4	2	3	3	2
T	Komunikasi manajemen terhadap karyawan belum berjalan dengan baik	2	2	4	2	3	1	3	3	2
U	Kualitas antara SDM senior dan junior yang belum merata	2	1	3	1	3	1	3	2	2

❖ *R = Responden*

Tabel 4.7 : Hasil Rekapitulasi *Rating* Faktor Eksternal

		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	MEDIAN
	Peluang									
A	Jumlah industri di Indonesia yang besar (pangsa pasar cukup besar)	4	4	4	4	4	4	3	3	4
B	Perkembangan perekonomian stabil	2	4	3	2	4	3	4	3	3
C	Daya beli konsumen yang meningkat	3	4	3	3	4	3	4	2	3
D	Pasokan bahan baku (gas bumi) yang stabil	3	2	3	2	4	3	4	2	3
E	Keilmuan dan teknologi di bidang gas bumi yang semakin berkembang	2	4	2	3	4	3	4	4	4
F	Gas bumi semakin mudah didistribusikan	3	4	2	3	4	4	4	4	4
G	Pola perilaku masyarakat untuk menggunakan energi alternatif (gas bumi)	4	4	3	3	4	3	4	4	4
	Ancaman									
H	Tingkat persaingan dengan kompetitor (<i>trader</i>) lain yang semakin ketat	1	1	3	1	4	1	3	1	1
I	Suplai gas tidak terserap secara maksimal	2	2	2	3	4	2	4	2	2
J	Ketersediaan jaringan pipa belum menjangkau lokasi strategis	2	1	3	3	4	2	3	3	3
K	Peraturan Pemerintah yang kurang mendukung strategi pengembangan jaringan pipa gas	2	1	3	2	3	2	3	1	2
L	Ketergantungan pada pemasok bahan baku masih cukup tinggi	1	1	4	2	4	1	4	2	1
M	Manajemen <i>storage</i> gas kurang maksimal	2	1	2	2	3	2	4	4	2
N	Pengaruh penggunaan gas bumi terhadap lingkungan hidup	3	1	3	2	4	3	3	4	3
O	Struktur organisasi belum efektif	2	4	2	2	2	3	3	4	2
P	Sistem pengalokasian dana pada setiap unit dan pengawasannya	2	3	2	3	1	2	3	4	3
Q	Kebijakan Pemerintah belum mendukung strategi perusahaan (alokasi gas kepada daerah penghasil gas)	2	3	2	1	2	2	2	1	2

❖ *R = Responden*

Hasil median dari *rating* yang dipilih sebagian besar responden tersebut akan digunakan untuk menentukan skor masing-masing variabel pada tahap perhitungan skor. Skor adalah *rating* dikalikan dengan peringkat untuk masing-masing variabel.

4.4.3 Perhitungan Bobot Faktor Internal dan Eksternal

Tujuan dari tahap ini adalah untuk mendapatkan bobot dari faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Perbandingan pada tahap pembobotan ini hanya dibagi berdasarkan faktor internal dan eksternal. Oleh karena itu maka kekuatan dan kelemahan hanya dikelompokkan dalam satu kategori yaitu faktor internal untuk kemudian saling dibandingkan satu sama lain. Sedangkan peluang dan ancaman dikelompokkan dalam kategori faktor eksternal.

Pada tahap ini, bobot dari tiap-tiap kriteria dalam faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan didapatkan dari metode perbandingan berpasangan berdasarkan preferensi yang diberikan responden secara subyektif terhadap kepentingan suatu faktor terhadap faktor lainnya atau suatu sub faktornya terhadap sub faktor lainnya dalam nilai skala tertentu.

Metode kuisioner yang berupa matrik perbandingan berpasangan digunakan untuk mengetahui pendapat masing-masing responden mengenai tingkat kepentingan variabel satu dengan yang lain.

Petunjuk untuk pengisian matrik perbandingan berpasangan adalah :

- a. Variabel diwakili oleh huruf kapital
- b. Pemberian nilai diberikan berdasarkan pada perbandingan berpasangan antara 2 faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap bidang usaha PGN SBU II.
- c. Cara membaca perbandingan dimulai dari variabel atau faktor-faktor penentu pada baris 1 (huruf cetak miring) terhadap kolom 1 (huruf cetak tegak) dan harus konsisten atau teratur.
- d. Skor yang diberikan adalah :
 - 1 = Jika indikator horizontal **kurang penting** daripada indikator vertikal
 - 2 = Jika indikator horizontal **sama penting** daripada indikator vertikal
 - 3 = Jika indikator horizontal **lebih penting** daripada indikator vertikal

Tabel 4.8 : Contoh Kuisioner Perbandingan Berpasangan Pembobotan Faktor Internal

	Faktor-Faktor Penentu	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1	Reputasi dan pengalaman perusahaan cukup terkenal	A		2	3	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1
2	Angkatan kerja di bidang gas bumi mencukupi	B			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Modal yang kuat karena menjadi perusahaan terbuka	C				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Kualitas sesuai dengan keinginan konsumen	D					3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3
5	Memiliki jaringan distribusi yang luas dan terkoneksi	E						2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3
6	Networking perusahaan yang luas	F							3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3
7	Pengembangan SDM yang baik dan strategis	G								3	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	3	3
8	Budaya perusahaan yang baik (ProCISE)	H									3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	Standar K3 dan wawasan lingkungan yang baik	I										1	3	1	2	2	1	3	3	3	3	3
10	Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang memadai	J											3	2	1	2	1	3	2	3	3	3
11	Pembinaan hubungan baik perusahaan dan masyarakat	K												1	1	1	1	1	1	3	1	1
12	Strategi “Beyond Pipeline” dengan variasi produk	L													1	1	1	3	1	3	3	1
13	Harga pokok gas lebih tinggi dibandingkan pesaing	M														2	1	3	1	3	3	3
14	Manuver perusahaan dibatasi aturan Pemerintah	N															1	3	1	2	2	1
15	Umur sebagian besar jaringan pipa gas yang sudah tua	O																3	3	3	3	3
16	Fungsi marketing research belum efektif	P																	1	1	1	1
17	Kualitas standar pelayanan konsumen belum maksimal	Q																		3	3	1
18	Rantai birokrasi masih panjang dan lama	R																			3	1
19	CSR belum stabil dan berkelanjutan	S																				1
20	Komunikasi manajemen dan karyawan belum baik	T																				
21	Kualitas antara SDM senior dan junior belum merata	U																				

Tabel 4.9 : Contoh Kuisioner Perbandingan Berpasangan Pembobotan Faktor Eksternal

	Faktor-Faktor Penentu	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1	Jumlah industri di Indonesia yang besar (pangsa pasar cukup besar)	A		3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3	1
2	Perkembangan perekonomian stabil	B			2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
3	Daya beli konsumen yang meningkat	C				1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	1
4	Pasokan bahan baku (gas bumi) yang stabil	D					3	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1
5	Keilmuan dan teknologi di bidang gas bumi yang semakin berkembang	E						1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
6	Gas bumi semakin mudah didistribusikan	F							1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1
7	Pola perilaku masyarakat untuk menggunakan energi alternatif	G								1	1	1	1	1	3	2	2	3	1
8	Tingkat persaingan dengan kompetitor (<i>trader</i>) lain yang semakin ketat	H									3	1	1	1	3	3	3	3	1
9	Suplai gas tidak terserap secara maksimal	I										1	1	1	3	3	3	3	1
10	Ketersediaan jaringan pipa belum menjangkau lokasi strategis	J											1	1	3	3	3	3	1
11	Peraturan Pemerintah yang kurang mendukung strategi pengembangan jaringan pipa gas	K												1	3	3	3	3	1
12	Ketergantungan pada pemasok bahan baku masih cukup tinggi	L													3	3	3	3	1
13	Manajemen <i>storage</i> gas kurang maksimal	M														2	1	2	1
14	Pengaruh penggunaan gas bumi terhadap lingkungan hidup	N															1	2	1
15	Struktur organisasi belum efektif	O																2	1
16	Sistem pengalokasian dana pada setiap unit dan pengawasannya	P																	1
17	Kebijakan Pemerintah belum mendukung strategi perusahaan (alokasi gas kepada daerah penghasil gas)	Q																	

Setelah semua kuisioner terkumpul, matrik perbandingan berpasangan tersebut kemudian diolah untuk dilakukan rekapitulasi terhadap seluruh responden.

Tabel 4.10 : Contoh Pengolahan Matrik Perbandingan Bobot Faktor Internal

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Bobot
A	0	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	3	1	1	1	1	3	3	45	0.054
B	2	0	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	1	3	2	44	0.052
C	1	2	0	3	2	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	33	0.039
D	1	1	1	0	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	26	0.031
E	1	1	2	2	0	2	2	1	2	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	2	2	36	0.043
F	1	1	2	2	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	26	0.031
G	1	2	2	3	2	3	0	2	3	2	1	2	1	2	3	3	3	1	1	3	3	43	0.051
H	2	3	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	2	1	3	51	0.061
I	1	1	1	2	2	2	1	1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	25	0.030
J	2	2	3	3	3	2	2	1	3	0	2	3	3	1	2	3	3	1	1	3	3	46	0.055
K	2	2	3	3	3	3	3	1	3	2	0	3	2	1	3	3	3	1	2	3	3	49	0.058
L	3	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	0	1	1	1	2	3	1	1	2	2	34	0.040
M	1	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	0	2	3	2	2	1	2	2	2	46	0.055
N	2	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	2	0	2	3	1	2	2	3	2	47	0.056
O	1	3	3	3	3	3	1	1	3	2	1	3	1	2	0	2	2	2	2	2	2	42	0.050
P	3	1	2	3	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	36	0.043
Q	3	1	2	3	1	3	1	3	3	1	1	1	2	3	2	2	0	2	2	2	2	40	0.048
R	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	0	2	2	2	47	0.056
S	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	0	2	2	50	0.060
T	1	1	2	2	2	3	1	3	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	0	2	37	0.044
U	1	2	2	2	2	3	1	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	37	0.044
																						840	1.000

Nilai bobot IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) didapatkan dengan cara mengambil nilai rata-rata matrik perbandingan dari seluruh responden untuk masing-masing variabel.

Tabel 4.11 : Matrik Gabungan Perbandingan Berpasangan Faktor Internal

	Bobot R 1	Bobot R 2	Bobot R 3	Bobot R 4	Bobot R 5	Bobot R 6	Bobot R 7	Bobot R 8	Rata-rata bobot IFE
A	0.054	0.071	0.067	0.056	0.058	0.062	0.054	0.046	0.058
B	0.040	0.024	0.050	0.055	0.057	0.046	0.052	0.025	0.044
C	0.049	0.069	0.063	0.054	0.060	0.067	0.039	0.026	0.053
D	0.044	0.046	0.040	0.054	0.055	0.056	0.031	0.062	0.049
E	0.048	0.065	0.065	0.052	0.055	0.071	0.043	0.055	0.057
F	0.046	0.063	0.052	0.052	0.046	0.056	0.031	0.056	0.050
G	0.045	0.044	0.057	0.055	0.045	0.057	0.051	0.044	0.050
H	0.045	0.060	0.037	0.049	0.048	0.057	0.061	0.060	0.052
I	0.045	0.057	0.037	0.049	0.045	0.056	0.030	0.054	0.047
J	0.045	0.042	0.035	0.044	0.048	0.056	0.055	0.055	0.047
K	0.044	0.042	0.032	0.050	0.048	0.057	0.058	0.037	0.046
L	0.048	0.042	0.045	0.045	0.050	0.036	0.040	0.048	0.044
M	0.050	0.051	0.036	0.044	0.046	0.035	0.055	0.052	0.046
N	0.055	0.040	0.071	0.039	0.046	0.036	0.056	0.050	0.049
O	0.048	0.040	0.031	0.044	0.043	0.036	0.050	0.068	0.045
P	0.051	0.046	0.051	0.045	0.040	0.037	0.043	0.033	0.043
Q	0.046	0.035	0.055	0.043	0.037	0.036	0.048	0.054	0.044
R	0.043	0.037	0.035	0.038	0.049	0.037	0.056	0.044	0.042
S	0.054	0.044	0.030	0.042	0.045	0.036	0.060	0.037	0.043
T	0.049	0.039	0.051	0.048	0.045	0.036	0.044	0.048	0.045
U	0.051	0.042	0.060	0.043	0.033	0.036	0.044	0.048	0.044
									1.000

Tabel 4.12 : Matrik Gabungan Perbandingan Berpasangan Faktor Eksternal

	Bobot R 1	Bobot R 2	Bobot R 3	Bobot R 4	Bobot R 5	Bobot R 6	Bobot R 7	Bobot R 8	Rata-rata bobot EFE
A	0.088	0.066	0.086	0.066	0.068	0.072	0.050	0.053	0.069
B	0.085	0.081	0.044	0.066	0.068	0.075	0.051	0.037	0.063
C	0.055	0.081	0.063	0.068	0.057	0.072	0.055	0.046	0.062
D	0.055	0.077	0.081	0.059	0.064	0.085	0.050	0.061	0.066
E	0.055	0.033	0.029	0.066	0.059	0.057	0.039	0.037	0.047
F	0.055	0.074	0.072	0.066	0.066	0.061	0.046	0.059	0.062
G	0.055	0.051	0.046	0.061	0.057	0.051	0.057	0.061	0.055
H	0.072	0.068	0.061	0.061	0.053	0.057	0.072	0.074	0.065
I	0.039	0.064	0.057	0.061	0.059	0.053	0.081	0.070	0.060
J	0.055	0.061	0.070	0.055	0.044	0.068	0.074	0.077	0.063
K	0.055	0.039	0.081	0.059	0.055	0.051	0.048	0.081	0.059
L	0.064	0.061	0.077	0.051	0.061	0.068	0.072	0.085	0.067
M	0.053	0.057	0.055	0.051	0.050	0.050	0.053	0.037	0.051
N	0.053	0.050	0.035	0.055	0.057	0.046	0.051	0.042	0.049
O	0.051	0.042	0.039	0.057	0.059	0.044	0.077	0.053	0.053
P	0.051	0.050	0.050	0.046	0.063	0.044	0.075	0.040	0.052
Q	0.057	0.046	0.055	0.051	0.061	0.046	0.050	0.088	0.057
									1.000

Proses dan hasil selengkapnya dari pengolahan data yang telah dilaksanakan dalam tahap *input* ini dapat dilihat pada lampiran di akhir laporan. Berikut ini adalah hasil nilai pembobotan untuk faktor internal dan eksternal berdasarkan analisa di atas :

Tabel 4.13 : Nilai Bobot Faktor Internal

FAKTOR INTERNAL	BOBOT
Reputasi dan pengalaman perusahaan yang cukup terkenal	0,058
Ketersediaan angkatan kerja di bidang gas bumi mencukupi	0,044
Modal yang kuat karena telah bertransformasi menjadi perusahaan terbuka	0,053
Kualitas sesuai dengan keinginan konsumen	0,049
Memiliki jaringan distribusi yang luas dan saling terkoneksi	0,057
<i>Networking</i> perusahaan yang luas	0,050
Pengembangan SDM yang baik dan strategis (pelatihan, studi banding)	0,050
Budaya perusahaan yang baik (ProCISE)	0,052
Standar K3 dan wawasan lingkungan yang baik	0,047
Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang memadai	0,047
Pembinaan hubungan baik antara perusahaan dan masyarakat	0,046
Strategi “ <i>Beyond Pipeline</i> ” dengan variasi produk seperti CNG dan LNG	0,044

FAKTOR INTERNAL	BOBOT
Harga pokok gas yang lebih tinggi dibandingkan pesaing	0,046
Manuver perusahaan dibatasi aturan <i>Good Corporate Goverment</i> , fungsi pelayanan BUMN dan efisiensi	0,049
Umur sebagian besar jaringan pipa gas yang sudah tua	0,045
Fungsi <i>marketing research (Research and Development)</i> belum efektif	0,043
Kualitas standar pelayanan terhadap konsumen belum maksimal	0,044
Rantai birokrasi masih panjang dan lama	0,042
<i>Corporate Social Responsibility</i> belum stabil dan berkelanjutan	0,043
Komunikasi manajemen terhadap karyawan belum berjalan baik	0,045
Kualitas antara SDM senior dan junior yang belum merata	0,044
TOTAL	1,000

Terdapat 21 faktor internal yang mempengaruhi kondisi perusahaan dengan jumlah total nilai bobot adalah sebesar 1 (satu). Dengan cara yang sama, dihitung pula nilai pembobotan untuk faktor eksternal.

Tabel 4.14 : Nilai Bobot Faktor Eksternal

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT
Jumlah industri di Indonesia yang besar (pangsa pasar cukup besar)	0,069
Perkembangan perekonomian stabil	0,063
Daya beli konsumen yang meningkat	0,062
Pasokan bahan baku (gas bumi) yang stabil	0,066
Keilmuan dan teknologi di bidang gas bumi semakin berkembang	0,047
Gas bumi semakin mudah didistribusikan	0,062
Pola perilaku masyarakat untuk menggunakan energi alternatif (gas bumi)	0,055
Tingkat persaingan dengan kompetitor (<i>trader</i>) lain yang semakin ketat	0,065
Suplai gas tidak terserap secara maksimal	0,060
Ketersediaan jaringan pipa belum menjangkau lokasi strategis	0,063
Peraturan Pemerintah yang kurang mendukung strategi pengembangan jaringan pipa gas	0,059
Ketergantungan pada pemasok bahan baku masih cukup tinggi	0,067

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT
Manajemen <i>storage</i> gas kurang maksimal	0,051
Pengaruh penggunaan gas bumi terhadap lingkungan hidup	0,049
Struktur organisasi belum efektif	0,053
Sistem pengalokasian dana pada setiap unit dan pengawasannya	0,052
Kebijakan Pemerintah belum mendukung strategi perusahaan (alokasi gas kepada daerah penghasil gas)	0,057
TOTAL	1,000

Terdapat 17 faktor eksternal yang mempengaruhi kondisi perusahaan dengan jumlah total nilai bobot adalah sebesar 1 (satu).

4.4.4 Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*)

Setelah mengetahui nilai peringkat dan bobot, langkah selanjutnya adalah perhitungan skor (bobot x peringkat) untuk mengetahui posisi strategi PGN SBU II dalam kuadran strategi Matrik *Internal External* (IE *Matrix*) pada tahap pencocokan.

Tabel 4.15 : Matrik IFE Untuk PGN SBU II

	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
	Kekuatan			
1.	Reputasi dan pengalaman perusahaan yang cukup terkenal	0,058	4	0,232
2.	Ketersediaan angkatan kerja di bidang gas bumi mencukupi	0,044	3	0,132
3.	Modal yang kuat karena telah bertransformasi menjadi perusahaan terbuka	0,053	4	0,212
4.	Kualitas sesuai dengan keinginan konsumen	0,049	3	0,147
5.	Memiliki jaringan distribusi yang luas dan saling terkoneksi	0,057	4	0,228
6.	<i>Networking</i> perusahaan yang luas	0,050	3	0,150
7.	Pengembangan SDM yang baik dan strategis	0,050	3	0,150

	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
	(pelatihan, studi banding)			
8.	Budaya perusahaan yang baik (ProCISE)	0,052	4	0,208
9.	Standar K3 dan wawasan lingkungan yang baik	0,047	4	0,188
10.	Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang memadai	0,047	4	0,188
11.	Pembinaan hubungan baik antara perusahaan dan masyarakat	0,046	2	0,092
12.	Strategi “ <i>Beyond Pipeline</i> ” dengan variasi produk seperti CNG dan LNG	0,044	3	0,132
	Kelemahan			
1.	Harga pokok gas yang lebih tinggi dibandingkan pesaing	0,046	2	0,092
2.	Manuver perusahaan dibatasi aturan <i>Good Corporate Goverment</i> , fungsi pelayanan BUMN dan efisiensi	0,049	2	0,098
3.	Umur sebagian besar jaringan pipa gas sudah tua	0,045	2	0,090
4.	Fungsi <i>marketing research (Research and Development)</i> belum efektif	0,043	2	0,086
5.	Kualitas standar pelayanan terhadap konsumen belum maksimal	0,044	4	0,176
6.	Rantai birokrasi masih panjang dan lama	0,042	2	0,084
7.	<i>Corporate Social Responsibility</i> belum stabil dan berkelanjutan	0,043	2	0,086
8.	Komunikasi manajemen terhadap karyawan belum berjalan dengan baik	0,045	2	0,090
9.	Kualitas antara SDM senior dan junior yang belum merata	0,044	2	0,088
	TOTAL	1,000		2,949

Dengan total skor pembobotan faktor internal sebesar 2,949 (lebih besar dari 2,5) menunjukkan bahwa kekuatan PGN SBU II lebih dominan daripada kelemahan yang dimilikinya.

Tabel 4.16 : Matrik EFE Untuk PGN SBU II

	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
	Peluang			
1.	Jumlah industri di Indonesia yang besar (pangsa pasar cukup besar)	0,069	4	0,276
2.	Perkembangan perekonomian stabil	0,063	3	0,189
3.	Daya beli konsumen yang meningkat	0,062	3	0,186
4.	Pasokan bahan baku (gas bumi) yang stabil	0,066	3	0,198
5.	Keilmuan dan teknologi di bidang gas bumi yang semakin berkembang	0,047	4	0,188
6.	Gas bumi semakin mudah didistribusikan	0,062	4	0,248
7.	Pola perilaku masyarakat untuk menggunakan energi alternatif (gas bumi)	0,055	4	0,220
	Ancaman			
1.	Tingkat persaingan dengan kompetitor (<i>trader</i>) lain yang semakin ketat	0,065	1	0,065
2.	Suplai gas tidak terserap secara maksimal	0,060	2	0,120
3.	Ketersediaan jaringan pipa belum menjangkau lokasi strategis	0,063	3	0,189
4.	Peraturan Pemerintah yang kurang mendukung strategi pengembangan jaringan pipa gas	0,059	2	0,118
5.	Ketergantungan pada pemasok bahan baku masih cukup tinggi	0,067	1	0,067
6.	Manajemen <i>storage</i> gas kurang maksimal	0,051	2	0,102
7.	Pengaruh penggunaan gas bumi terhadap lingkungan	0,049	3	0,147
8.	Struktur organisasi belum efektif	0,053	2	0,106

Faktor Strategis Eksternal		Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
9.	Sistem pengalokasian dana pada setiap unit dan pengawasannya	0,052	3	0,156
10.	Kebijakan Pemerintah belum mendukung strategi perusahaan (alokasi gas kepada daerah penghasil gas)	0,057	2	0,114
TOTAL		1,000		2,689

Dengan total skor pembobotan faktor eksternal sebesar 2,689 (lebih besar dari 2,5) menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan PGN SBU II dalam merespon peluang dan ancaman sudah cukup optimal. Akan tetapi dengan nilai pembobotan yang mendekati 2,5 maka diperlukan strategi yang lebih baik lagi untuk merespon peluang dan ancaman di masa mendatang.

4.5 Tahap Pencocokan

Skor pembobotan faktor internal dan eksternal dari data input, digunakan sebagai data awal pada tahap pencocokan dengan menggunakan metode Matriks Faktor Internal Eksternal dan Matriks SWOT (*Strength-Weak-Opportunity-Threat*).

4.5.1 Matriks Faktor *Internal External* (IE)

Untuk menentukan posisi PGN SBU II dalam bisnis perniagaan gas bumi di Indonesia, digunakan matrik Internal-External (IE).

- Total nilai IFE PGN SBU II sebesar 2,949
- Total nilai EFE PGN SBU II sebesar 2,689

Kedua nilai evaluasi faktor ini kemudian diplot pada kuadran matrik IE agar dapat diketahui tipe strategi yang tepat untuk dilaksanakan perusahaan secara garis besar.

Tabel 4.17 : Matriks IE

Total Nilai IFE Yang Diberi Bobot

Total Nilai IFE Yang Diberi Bobot		Kuat 3 - 4	Sedang 2 – 2,99	Lemah 1 – 1,99
	Tinggi 3 - 4	I Tumbuh dan kembangkan	II Tumbuh dan kembangkan	III Jaga dan pertahankan
	Sedang 2 – 2,99	IV Tumbuh dan kembangkan	V Jaga dan pertahankan	VI Panen atau divestasi
	Rendah 1 – 1,99	VII Jaga dan pertahankan	VIII Panen atau divestasi	IX Panen atau divestasi

Hasil pencocokan menggunakan matrik IE menunjukkan bahwa PGN SBU II saat ini berada di kuadran V (lima), jadi strategi umum yang tepat untuk dilakukan oleh PGN SBU II adalah menjaga dan mempertahankan.

Berdasarkan PGN *Annual Report* 2013-2014, EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) perusahaan pada tahun 2013 adalah sebesar USD 1.120.741.534. Jumlah ini mengalami penurunan dibandingkan EBITDA pada tahun 2012 sebesar USD 1.209.088.023. Dari indikasi tersebut, maka PGN perlu melakukan strategi dalam rangka menjaga dan mempertahankan kinerja perusahaan agar tetap menjadi *market leader* dalam industri gas bumi (sesuai dengan analisa Matriks IE).

PGN telah memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya di bidang perniagaan gas bumi, antara lain :

1. Luasnya jaringan pipa yang dimiliki perusahaan saat ini, yang telah terpasang pada daerah sentra-sentra industri memiliki *entry barrier* yang tinggi (Zamzami. 1998). Keunggulan ini perlu untuk terus dipertahankan dengan melaksanakan pembangunan infrastruktur jaringan pipa yang berkesinambungan dan menjangkau lokasi-lokasi strategis.
 2. Para pegawai yang sudah berpengalaman dalam distribusi gas (Hartati. 2001)
- PGN perlu mempertahankan keunggulan kompetensi SDM-nya dibidang distribusi dan teknik utilisasi gas. Hal ini diharapkan akan menjadi kompetensi atau

kapabilitas yang khas bagi perusahaan sehingga dapat menjadi keunggulan bersaing perusahaan dimasa mendatang.

3. Memaksimalkan penggunaan teknologi terkini untuk memberikan nilai pelayanan lebih dalam rangka menghadapi persaingan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Saragih. 2012).

Selain faktor-faktor di atas, terdapat beberapa faktor yang perlu untuk diperhatikan dalam rangka menjaga dan mempertahankan keunggulan bersaing PGN khususnya pada PGN SBU Distribusi Wilayah II, antara lain :

- A. PGN SBU II belum memiliki basis *marketing research* yang baik. Keputusan investasi jaringan pipa selama ini hanya berdasarkan pertimbangan untung rugi (sumber : wawancara narasumber).
- B. PGN SBU II beresiko kehilangan momentum dan potensi pendapatan, karena dibatasi oleh birokrasi yang panjang. Fleksibilitas perusahaan tergolong rendah jika dibandingkan dengan pesaing (sumber : wawancara narasumber).
- C. Pelaksanaan dan pengawasan pembangunan jaringan pipa gas masih perlu diperbaiki. Pada masa operasional dan pemeliharaan jaringan pipa, banyak terdapat permasalahan teknis pada saat pembangunan (sumber : observasi lapangan).

4.5.2 Matriks *Strength-Weak-Opportunity-Threat*

Setelah diketahui tipe strategi yang tepat untuk diaplikasikan oleh PGN SBU II, yaitu menjaga dan mempertahankan, maka selanjutnya perlu dilakukan analisa menggunakan Matriks SWOT untuk menemukan alternatif-alternatif strategi yang dapat dilaksanakan sesuai dengan faktor-faktor tersebut.

Dengan mempertimbangkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, matrik ini sangat berguna untuk menentukan alternatif-alternatif strategi yang masuk akal berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal PGN SBU II.

Untuk merumuskan strategi yang tepat sasaran dan memungkinkan untuk dilaksanakan, maka dilakukan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan para narasumber yang telah berpengalaman dalam penentuan strategi perniagaan gas bumi. Metode ini bertujuan untuk memperoleh umpan balik dari narasumber mengenai kuisioner faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di PGN SBU II, narasumber memberikan

alternatif-alternatif strategi yang masuk akal untuk dilaksanakan serta sesuai dengan kondisi terkini perusahaan.

Tabel 4.18 : Matrik SWOT Untuk PGN SBU II

	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputasi terkenal & berpengalaman 2. Angkatan kerja cukup 3. Modal yang kuat 4. Produk berkualitas 5. Jaringan luas & terkoneksi 6. <i>Networking</i> yang luas 7. Pengembangan SDM baik 8. Budaya perusahaan baik 9. Standar K3 & lingkungan 10. Peralatan & fasilitas memadai 11. Hubungan baik dengan masyarakat 12. Strategi variasi produk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga gas lebih tinggi dibanding pesaing 2. Manuver perusahaan dibatasi aturan Pemerintah 3. Sebagian pipa sudah tua 4. <i>Marketing research</i> belum efektif 5. Pelayanan belum baik 6. Birokrasi panjang & lama 7. CSR belum stabil 8. Komunikasi manajemen belum baik 9. Kualitas SDM senior & junior belum merata
PELUANG (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah industri di Indonesia yang besar 2. Perkembangan perekonomian stabil 3. Daya beli meningkat 4. Pasokan bahan baku (gas bumi) yang stabil 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrasi pasar secara berkesinambungan dengan membangun jaringan pipa baru di lokasi strategis yang telah dianalisa kelayakannya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan daya saing SDM melalui penguasaan teknologi baru. (W9, O5, O6) 2. Menyederhanakan birokrasi dan memudahkan

<p>5. Keilmuan dan teknologi semakin berkembang</p> <p>6. Gas bumi semakin mudah didistribusikan</p> <p>7. Pola perilaku masyarakat menggunakan energi alternatif (gas bumi)</p>	<p>(S3, S10, O1, O2, O7)</p> <p>2. Memperkuat <i>branding</i> PGN melalui inovasi dan aplikasi teknologi terkini. (S2, S3, O5, O7)</p>	<p>pemeliharaan jaringan dengan terus mengembangkan sistem informasi. (W3, W6, O3, O5)</p>
ANCAMAN (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<p>1. Persaingan semakin ketat</p> <p>2. Suplai gas tidak terserap secara maksimal</p> <p>3. Pipa belum menjangkau lokasi strategis</p> <p>4. Peraturan Pemerintah kurang mendukung strategi pengembangan jaringan pipa gas</p> <p>5. Ketergantungan pada pemasok masih tinggi</p> <p>6. Manajemen <i>storage</i> gas kurang maksimal</p> <p>7. Pengaruh gas bumi terhadap lingkungan hidup</p> <p>8. Struktur organisasi belum efektif</p> <p>9. Sistem alokasi dana pada unit dan pengawasannya</p> <p>10. Kebijakan Pemerintah belum mendukung strategi perusahaan (terkait alokasi gas kepada daerah penghasil gas)</p>	<p>1. Menjaga kehandalan jaringan dan mempertahankan kepercayaan konsumen dengan cara meningkatkan kualitas pengawasan pekerjaan jaringan pipa dan fasilitasnya. (S1, S7, S9, T1)</p> <p>2. Mengamankan pasokan gas bumi dengan menambah kepemilikan sumber gas. (S3, S12, T5, T6)</p>	<p>1. Semakin mematangkan strategi pengembangan jaringan pipa dan penetrasi pasar, yaitu dengan membuat basis <i>marketing research</i> yang kuat. (W4, T2, T3)</p> <p>2. Meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan yang berkesinambungan sesuai jabatan dan fungsinya. (W9, T1)</p>

Dari matrik SWOT di atas, didapatkan beberapa alternatif strategi yang dapat diimplementasikan pada PGN SBU II yaitu :

A. Strategi SO (*Strength – Opportunity*)

1. Penetrasi pasar secara berkesinambungan dengan membangun jaringan pipa baru di lokasi strategis yang telah dianalisa kelayakannya. (S3, S10, O1, O2, O7)
2. Memperkuat *branding* PGN melalui inovasi dan aplikasi teknologi terkini. (S2, S3, O5, O7)

B. Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)

1. Meningkatkan daya saing SDM melalui penguasaan teknologi baru. (W9, O5, O6)
2. Menyederhanakan birokrasi dan memudahkan pemeliharaan jaringan dengan terus mengembangkan sistem informasi. (W3, W6, O3, O5)

C. Strategi ST (*Strength – Threat*)

1. Menjaga kehandalan jaringan dan mempertahankan kepercayaan konsumen dengan cara meningkatkan kualitas pengawasan pekerjaan jaringan pipa dan fasilitasnya. (S1, S7, S9, T1)
2. Mengamankan pasokan gas bumi dengan menambah kepemilikan sumber gas. (S3, S12, T5, T6)

D. Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)

1. Semakin mematangkan strategi pengembangan jaringan pipa dan penetrasi pasar, yaitu dengan membuat basis *marketing research* yang kuat. (W4, T2, T3)
2. Meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan yang berkesinambungan sesuai jabatan dan fungsinya. (W9, T1)

4.6 Tahap Pengambilan Keputusan Menggunakan QSPM

Matrik QSPM memungkinkan evaluasi strategi alternatif PT PGN SBU II dapat dilakukan secara obyektif dan melalui penilaian intuitif dari para *decision maker* berdasarkan faktor keberhasilan kunci baik internal maupun eksternal yang telah didefinisikan pada tahap sebelumnya.

Alternatif-alternatif strategi yang akan menjadi data *input* pada matrik QSPM didapatkan dari matrik SWOT. Dari berbagai alternatif strategi yang diusulkan dalam matrik SWOT, diambil 4 strategi utama yang paling dominan, memungkinkan serta disarankan untuk dievaluasi lebih lanjut menggunakan QSPM antara lain :

1. Strategi 1 : Penetrasi pasar secara berkesinambungan dengan membangun jaringan pipa baru di lokasi strategis yang telah dianalisa kelayakannya.
2. Strategi 2 : Semakin mematangkan strategi pengembangan jaringan pipa dan penetrasi pasar, yaitu dengan membuat basis *marketing research* yang kuat.
3. Strategi 3 : Menjaga kehandalan jaringan pipa dan mempertahankan kepercayaan konsumen salah satunya dengan cara meningkatkan kualitas pengawasan pekerjaan jaringan pipa dan fasilitasnya.
4. Strategi 4 : Menyederhanakan birokrasi dan memudahkan pemeliharaan jaringan dengan terus mengembangkan sistem informasi.

Kemudian, alternatif strategi ini dianalisa mengenai pengaruhnya terhadap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman). Dalam pengisian matrik QSPM, dilakukan wawancara serta diskusi dengan responden yang dianggap memiliki kapabilitas serta pengetahuan terkait strategi perusahaan.

Skor daya tarik (*attractiveness score* – AS) diberikan pada tiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain. Kisaran skor daya tarik dalam QSPM adalah :

- 1 = tidak memiliki daya tarik
- 2 = daya tariknya rendah
- 3 = daya tariknya sedang
- 4 = daya tariknya tinggi

Alternatif strategi yang mendapatkan jumlah skor daya tarik total (*total attractiveness score* – TAS) terbesar menunjukkan strategi tersebut adalah yang paling menarik untuk diimplementasikan.

Tabel 4.19 : Matrik QSPM Untuk PGN SBU II

Faktor Penentu Strategis	Alternatif Strategi Terpilih								
	Bobot	1. Membangun jaringan		2. <i>Marketing research</i>		3. Kehandalan jaringan		4. Sistem birokrasi	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan									
1	0,058	4	0,232	1	0,058	2	0,116	3	0,174
2	0,044	-	-	-	-	-	-	-	-

Faktor Penentu Strategis	Alternatif Strategi Terpilih								
	Bobot	1. Membangun jaringan		2. Marketing research		3. Kehandalan jaringan		4. Sistem birokrasi	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
3	0,053	4	0,212	3	0,159	1	0,053	2	0,106
4	0,049	-	-	-	-	-	-	-	-
5	0,057	4	0,228	2	0,114	3	0,171	1	0,057
6	0,050	-	-	-	-	-	-	-	-
7	0,050	-	-	-	-	-	-	-	-
8	0,052	-	-	-	-	-	-	-	-
9	0,047	2	0,094	1	0,047	4	0,188	3	0,141
10	0,047	-	-	-	-	-	-	-	-
11	0,046	-	-	-	-	-	-	-	-
12	0,044	1	0,044	4	0,176	2	0,088	3	0,132
Kelemahan									
1	0,046	3	0,138	4	0,184	1	0,046	2	0,092
2	0,049	-	-	-	-	-	-	-	-
3	0,045	-	-	-	-	-	-	-	-
4	0,043	1	0,043	4	0,172	2	0,086	3	0,129
5	0,044	2	0,088	3	0,132	1	0,044	4	0,176
6	0,042	2	0,084	3	0,126	1	0,042	4	0,168
7	0,043	-	-	-	-	-	-	-	-
8	0,045	-	-	-	-	-	-	-	-
9	0,044	-	-	-	-	-	-	-	-
Peluang									
1	0,069	3	0,207	4	0,276	1	0,069	2	0,138
2	0,063	3	0,189	4	0,252	1	0,063	2	0,126
3	0,062	-	-	-	-	-	-	-	-
4	0,066	-	-	-	-	-	-	-	-
5	0,047	2	0,094	3	0,141	1	0,047	4	0,188
6	0,062	2	0,124	4	0,248	1	0,062	3	0,186
7	0,055	-	-	-	-	-	-	-	-

Faktor Penentu Strategis	Alternatif Strategi Terpilih								
	Bobot	1. Membangun jaringan		2. <i>Marketing research</i>		3. Kehandalan jaringan		4. Sistem birokrasi	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Ancaman									
1	0,065	1	0,065	4	0,260	2	0,130	3	0,195
2	0,060	3	0,180	4	0,240	2	0,120	1	0,060
3	0,063	4	0,252	3	0,189	2	0,126	1	0,063
4	0,059	-	-	-	-	-	-	-	-
5	0,067	-	-	-	-	-	-	-	-
6	0,051	3	0,153	2	0,102	1	0,051	4	0,204
7	0,049	-	-	-	-	-	-	-	-
8	0,053	-	-	-	-	-	-	-	-
9	0,052	-	-	-	-	-	-	-	-
10	0,057	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Nilai Daya Tarik			2,427		2,876		1,502		2,335

Alternatif strategi yang memiliki total nilai daya tarik tertinggi adalah strategi nomer 2, hal ini menunjukkan bahwa semakin mematangkan strategi pengembangan jaringan pipa dan penetrasi pasar, yaitu dengan membuat basis *marketing research* yang kuat merupakan strategi paling menarik bagi PGN SBU II saat ini.

Berdasarkan urutan peringkat daya tariknya, alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh PGN SBU II adalah :

1. Semakin mematangkan strategi pengembangan jaringan pipa dan penetrasi pasar, yaitu dengan membuat basis *marketing research* yang kuat.
2. Penetrasi pasar secara berkesinambungan dengan membangun jaringan pipa baru di lokasi strategis yang telah dianalisa kelayakannya.
3. Menyederhanakan birokrasi dan memudahkan pemeliharaan jaringan dengan terus mengembangkan sistem informasi.

4. Menjaga kehandalan jaringan pipa dan mempertahankan kepercayaan konsumen salah satunya dengan cara meningkatkan kualitas pengawasan pekerjaan jaringan pipa dan fasilitasnya.

4.7 Pembahasan Hasil

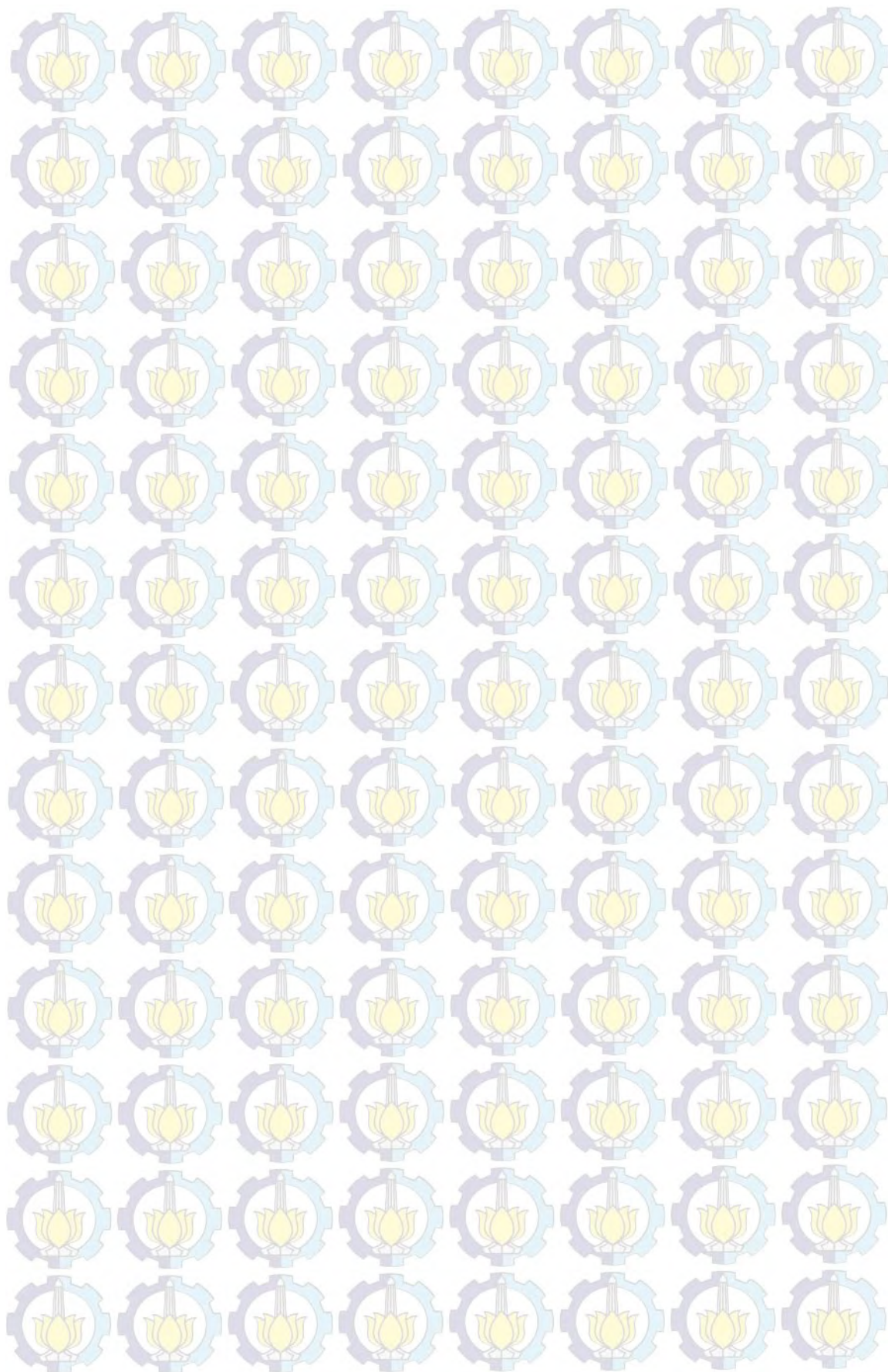
Menurut Sinulingga (1998) dan Hidayat (2013), posisi bisnis PGN berada di kuadran 1 yaitu sebagai perusahaan yang tumbuh dan membangun dengan strategi melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar serta melakukan kegiatan usaha yang mengarah pada pola integrasi sepanjang rantai nilai usaha gas. Akan tetapi dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan saat ini, *IE Matrix* menunjukkan PGN SBU II sebagai *strategic business unit* dari PGN berada dalam kuadran V yaitu posisi menjaga dan mempertahankan. Posisi PGN SBU II sebagai pemimpin pasar perniagaan gas bumi di Jawa bagian Timur perlu dipertahankan dari *manuver* pesaing (*trader*) baru yang dapat mengganggu dominasi PGN SBU II.

Agustianto (2008) dan Hidayat (2013) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa strategi pengembangan wilayah usaha transmisi dan distribusi dalam rangka membentuk *barrier to entry* bagi pelaku baru, sudah tepat dilakukan dengan adanya penambahan jaringan pipa distribusi dan transmisi setiap tahunnya. Tahap membuat strategi dalam beberapa penelitian tersebut dapat ditambahkan lagi dengan pemilihan strategi terbaik yang telah didapatkan dari penelitian ini, yaitu mematangkan pengembangan jaringan pipa dengan membuat basis *marketing research* yang kuat.

Berdasarkan wawancara dengan narasumber serta pengumpulan data sekunder, tim perencanaan strategis PGN SBU II saat ini juga telah melakukan manajemen strategi sampai dengan tahap membuat alternatif strategi yaitu dengan menggunakan analisa *Strength-Weak-Opportunity-Threat* (SWOT). Oleh karena itu hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk melanjutkan tahapan selanjutnya dari manajemen strategis yaitu pemilihan alternatif strategi terbaik.

Strategi pengembangan infrastruktur jaringan pipa yang didukung dengan pengembangan *marketing research* dapat semakin memudahkan arah kebijakan pembangunan konstruksi jaringan pipa gas. PGN SBU II dapat dengan mudah menentukan kebijakan investasi pada infrastruktur jaringan pipa untuk mendukungnya sebagai kekuatan utama perusahaan serta memaksimalkan momentum investasi untuk menjadi *market leader* dalam bidang perniagaan gas bumi.

(halaman sengaja dikosongkan)



BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan pengumpulan dan pengolahan data, hasil penelitian telah menjawab tujuan dari penelitian ini.

1. Berdasarkan analisa menggunakan Matrik *Internal External*, posisi strategi PGN SBU II dalam industri perniagaan gas bumi di Indonesia berada dalam posisi “menjaga dan mempertahankan” dalam industri perniagaan gas bumi di Indonesia. Ini artinya PGN SBU II mempunyai posisi yang strategis dan mampu mendominasi pasar. Perluasan jaringan pipa, pengembangan kompetensi SDM dan inovasi teknologi perlu terus dilakukan untuk mempertahankan posisi tersebut.
2. Setelah melalui tiga tahap perencanaan manajemen strategi yang menggunakan QSPM sebagai alat pemilihan alternatif strategi utama, maka didapatkan strategi utama yang mendapatkan nilai daya tarik tertinggi (2,876) pada QSPM yaitu “semakin mematangkan strategi pengembangan jaringan pipa dan penetrasi pasar yaitu dengan membuat basis *marketing research* yang kuat”. Strategi tersebut merupakan strategi paling menarik bagi PGN SBU II saat ini.

5.2 Rekomendasi Untuk Penelitian Selanjutnya

Analisa pemilihan strategi terbaik menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) cukup mudah digunakan dalam berbagai jenis organisasi, khususnya oleh PGN SBU II dalam rangka pengambilan keputusan mengenai strategi yang tepat untuk dilaksanakan perusahaan saat ini.

Untuk memperbaiki beberapa kekurangan dalam metode yang diusulkan dalam penelitian ini, maka direkomendasikan beberapa masukan untuk penelitian selanjutnya antara lain :

1. Tahapan penelitian ini telah dilakukan sampai dengan analisa pemilihan strategi terbaik dengan menggunakan QSPM. Untuk melengkapi tahapan pemilihan strategi melalui QSPM ini, penelitian pada masa mendatang perlu untuk melanjutkan sampai dengan tahap evaluasi strategi.

2. Mengembangkan analisa kuantitatif dengan menggunakan QSPM ini ke dalam bentuk program komputer yang mudah digunakan. Sehingga pihak manajemen perusahaan dapat lebih cepat mendapatkan masukan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pemilihan alternatif strategi terbaik yang sesuai dengan kondisi terkini perusahaan.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Kuisisioner *Rating* dan Pembobotan Faktor Internal dan Eksternal

A. Kuisisioner Pemberian Peringkat (*Rating*) Terhadap Faktor Strategis Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Petunjuk Pengisian :

- a. Tentukan nilai peringkat atau *rating* terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan usaha dibandingkan dengan pesaing (usaha sejenis) berikut ini dengan menggunakan tanda (X) pada pilihan Bapak/Ibu.
- b. Variabel yang menurut Bapak/Ibu belum tercakup dalam bagan kuisisioner di bawah ini, dapat ditambahkan pada baris yang kosong.
- c. Penentuan nilai *rating* berdasarkan pada keterangan berikut :

<i>Rating</i> Untuk Kekuatan	Definisi Nilai
1	Kekuatan yang <u>kecil</u> bila dibandingkan dengan pesaing
2	Kekuatan yang <u>sedang</u> bila dibandingkan dengan pesaing
3	Kekuatan yang <u>besar</u> bila dibandingkan dengan pesaing
4	Kekuatan yang <u>sangat besar</u> bila dibandingkan dengan pesaing

<i>Rating</i> Untuk Kelemahan	Definisi Nilai
1	Kelemahan <u>sangat berarti</u> bila dibandingkan dengan pesaing
2	Kelemahan <u>cukup berarti</u> bila dibandingkan dengan pesaing
3	Kelemahan <u>kurang berarti</u> bila dibandingkan dengan pesaing
4	Kelemahan <u>tidak berarti</u> bila dibandingkan dengan pesaing

Bagan Kuisioner

Faktor Strategis Internal		Rating			
		4	3	2	1
	Kekuatan				
1.	Reputasi dan pengalaman perusahaan yang cukup terkenal				
2.	Ketersediaan angkatan kerja di bidang gas bumi mencukupi				
3.	Modal yang kuat karena telah bertransformasi menjadi perusahaan terbuka				
4.	Kualitas sesuai dengan keinginan konsumen				
5.	Memiliki jaringan distribusi yang luas dan saling terkoneksi				
6.	<i>Networking</i> perusahaan yang luas				
7.	Pengembangan SDM yang baik dan strategis (pelatihan, studi banding)				
8.	Budaya perusahaan yang baik (ProCISE)				
9.	Standar K3 dan wawasan lingkungan yang baik				
10.	Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang memadai				
11.	Pembinaan hubungan baik antara perusahaan dan masyarakat				
12.	Strategi “ <i>Beyond Pipeline</i> ” dengan variasi produk seperti CNG dan LNG				
	Kelemahan				
1.	Harga pokok gas yang lebih tinggi dibandingkan pesaing				
2.	Manuver perusahaan dibatasi aturan <i>Good Corporate Goverment</i> , fungsi pelayanan BUMN dan efisiensi				
3.	Umur sebagian besar jaringan pipa gas yang sudah tua				
4.	Fungsi <i>marketing research (Research and Development)</i> belum efektif				
5.	Kualitas standar pelayanan terhadap konsumen belum maksimal				
6.	Rantai birokrasi masih panjang dan lama				
7.	<i>Corporate Social Responsibility</i> belum stabil dan berkelanjutan				
8.	Komunikasi manajemen terhadap karyawan belum berjalan dengan baik				
9.	Kualitas antara SDM senior dan junior yang belum merata				

B. Kuisioner Perbandingan Berpasangan Untuk Faktor Strategis Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Petunjuk Pengisian :

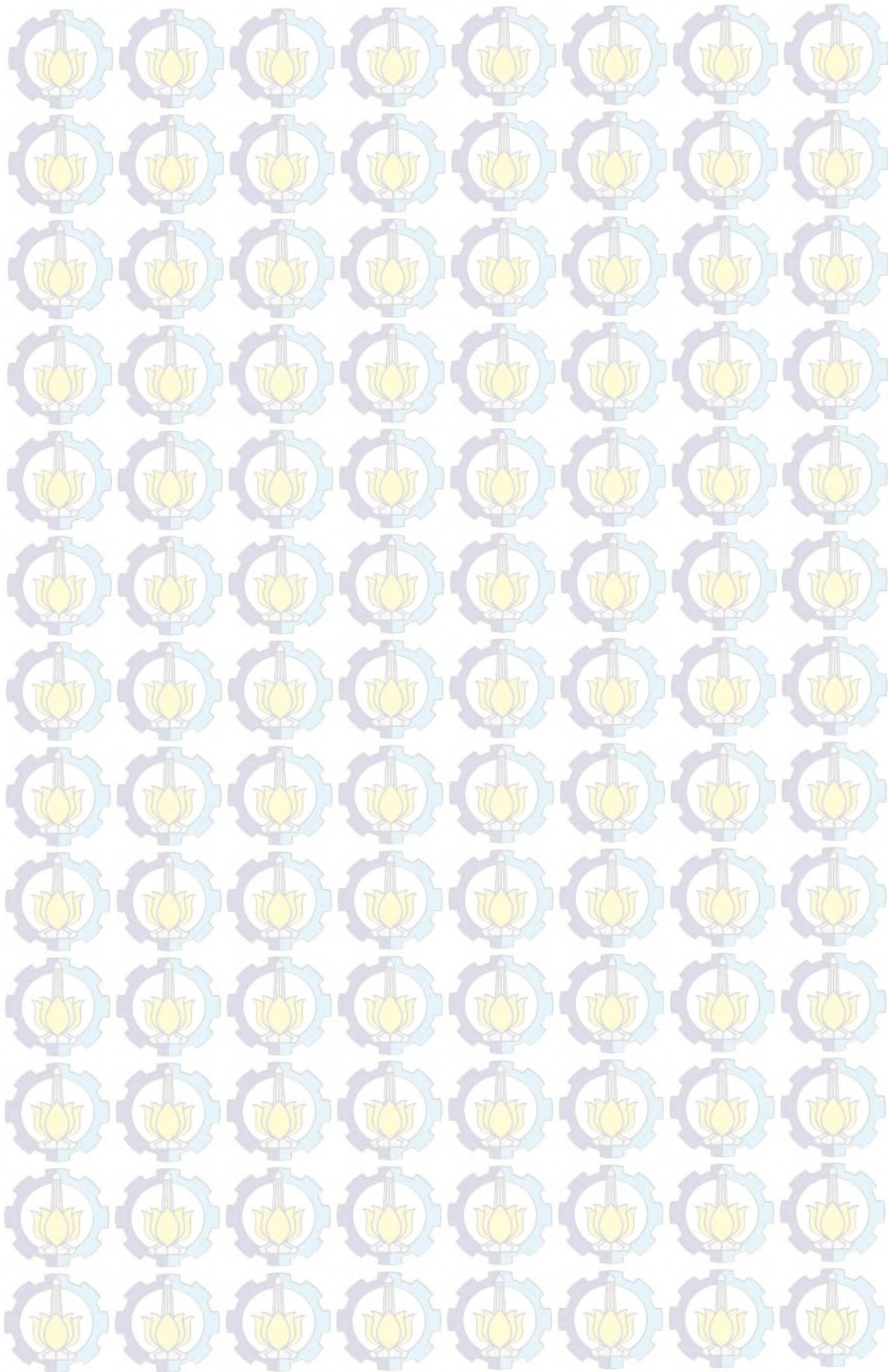
- e. Pemberian nilai diberikan berdasarkan pada perbandingan berpasangan antara 2 faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap usaha.
- f. Cara membaca perbandingan dimulai dari variabel atau faktor-faktor penentu pada baris 1 (huruf cetak miring) terhadap kolom 1 (huruf cetak tegak) dan harus konsisten atau teratur.

1 = Jika indikator horizontal **kurang penting** daripada indikator vertikal

2 = Jika indikator horizontal **sama penting** daripada indikator vertikal

3 = Jika indikator horizontal **lebih penting** daripada indikator vertikal

(halaman sengaja dikosongkan)



Kuisisioner Matrik Perbandingan Berpasangan Untuk Faktor Strategis Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

	Faktor-Faktor Penentu		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1.	Reputasi dan pengalaman perusahaan cukup terkenal	A																					
2.	Angkatan kerja di bidang gas bumi mencukupi	B																					
3.	Modal yang kuat karena menjadi perusahaan terbuka	C																					
4.	Kualitas sesuai dengan keinginan konsumen	D																					
5.	Memiliki jaringan distribusi yang luas dan terkoneksi	E																					
6.	<i>Networking</i> perusahaan yang luas	F																					
7.	Pengembangan SDM yang baik dan strategis	G																					
8.	Budaya perusahaan yang baik (ProCISE)	H																					
9.	Standar K3 dan wawasan lingkungan yang baik	I																					
10.	Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang memadai	J																					
11.	Pembinaan hubungan baik perusahaan dan masyarakat	K																					
12.	Strategi " <i>Beyond Pipeline</i> " dengan variasi produk	L																					
13.	Harga pokok gas lebih tinggi dibandingkan pesaing	M																					
14.	Manuver perusahaan dibatasi aturan Pemerintah	N																					
15.	Umur sebagian besar jaringan pipa gas yang sudah tua	O																					
16.	Fungsi <i>marketing research</i> belum efektif	P																					
17.	Kualitas standar pelayanan konsumen belum maksimal	Q																					
18.	Rantai birokrasi masih panjang dan lama	R																					
19.	CSR belum stabil dan berkelanjutan	S																					
20.	Komunikasi manajemen dan karyawan belum baik	T																					
21.	Kualitas antara SDM senior dan junior belum merata	U																					

(halaman sengaja dikosongkan)

C. Kuisioner Pemberian Peringkat (*Rating*) Terhadap Faktor Strategis Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Petunjuk Pengisian :

- d. Tentukan nilai peringkat atau *rating* didasarkan pada kemampuan usaha dalam meraih peluang dan besarnya ancaman yang mempengaruhi keberadaan usaha dimasa depan dengan menggunakan tanda (X) pada pilihan Bapak/Ibu.
- e. Variabel yang menurut Bapak/Ibu belum tercakup dalam bagan kuisioner di bawah ini, dapat ditambahkan pada baris yang kosong.
- f. Penentuan nilai *rating* berdasarkan pada keterangan berikut :

Rating Untuk Peluang	Definisi Nilai
1	Peluang <u>kecil</u>
2	Peluang <u>sedang</u>
3	Peluang <u>besar</u>
4	Peluang <u>sangat besar</u>

Rating Untuk Ancaman	Definisi Nilai
1	Ancaman <u>sangat besar</u>
2	Ancaman <u>besar</u>
3	Ancaman <u>sedang</u>
4	Ancaman <u>kecil</u>

Bagan Kuisioner

Faktor Strategis Eksternal		Rating			
		4	3	2	1
	Peluang				
1.	Jumlah industri di Indonesia yang besar (pangsa pasar cukup besar)				
2.	Perkembangan perekonomian stabil				
3.	Daya beli konsumen yang meningkat				
4.	Pasokan bahan baku (gas bumi) yang stabil				
5.	Keilmuan dan teknologi di bidang gas bumi yang semakin berkembang				
6.	Gas bumi semakin mudah didistribusikan				
7.	Pola perilaku masyarakat untuk menggunakan energi alternatif (gas bumi)				
	Ancaman				
1.	Tingkat persaingan dengan kompetitor (<i>trader</i>) lain yang semakin ketat				
2.	Suplai gas tidak terserap secara maksimal				
3.	Ketersediaan jaringan pipa belum menjangkau lokasi strategis				
4.	Peraturan Pemerintah yang kurang mendukung strategi pengembangan jaringan pipa gas				
5.	Ketergantungan pada pemasok bahan baku masih cukup tinggi				
6.	Manajemen <i>storage</i> gas kurang maksimal				
7.	Pengaruh penggunaan gas bumi terhadap lingkungan hidup				
8.	Struktur organisasi belum efektif				
9.	Sistem pengalokasian dana pada setiap unit dan pengawasannya				
10.	Kebijakan Pemerintah belum mendukung strategi perusahaan (alokasi gas kepada daerah penghasil gas)				

D. Perbandingan Berpasangan Untuk Faktor Strategis Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Petunjuk Pengisian :

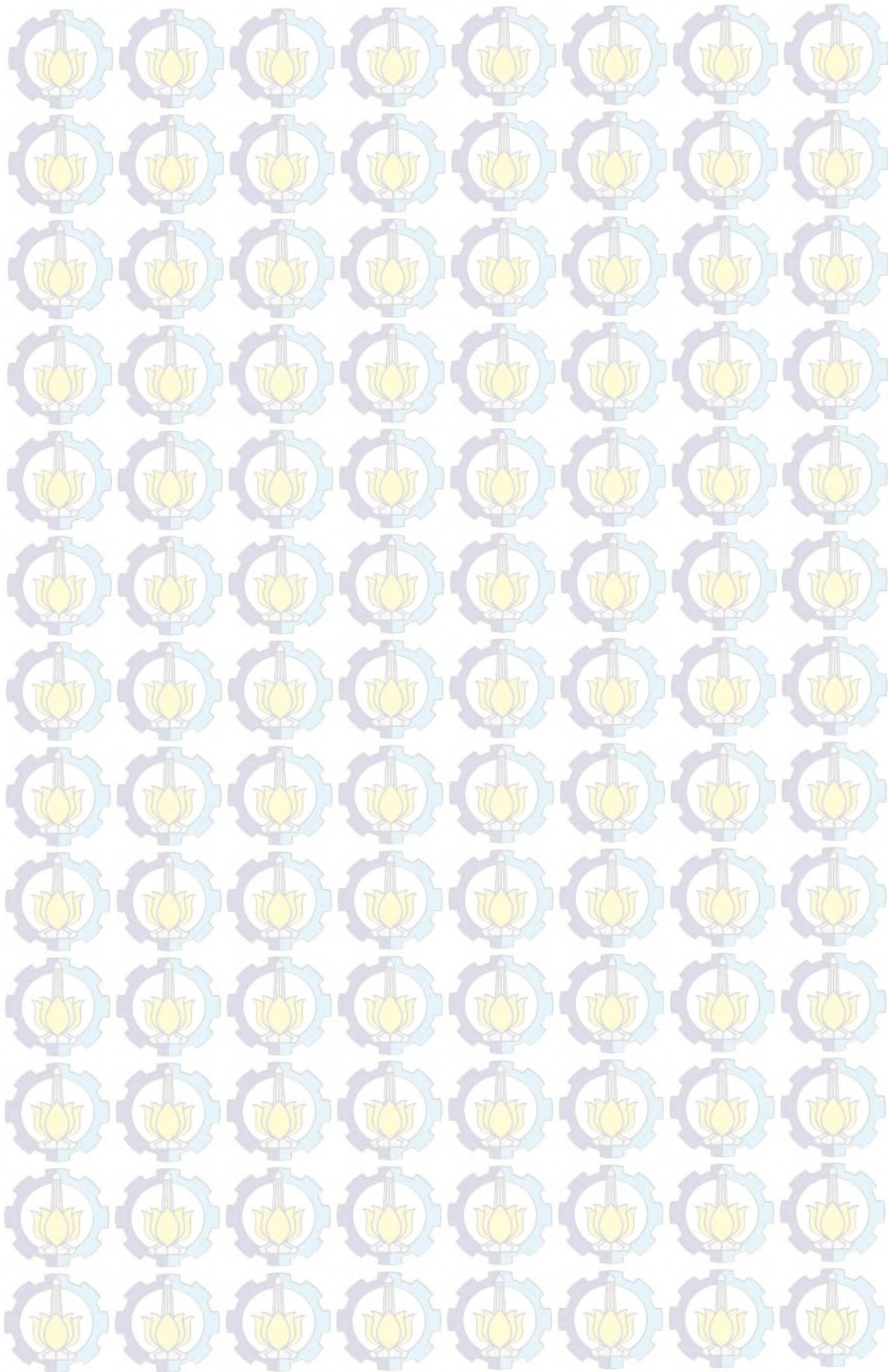
- a. Pemberian nilai diberikan berdasarkan pada perbandingan berpasangan antara 2 faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap usaha.
- b. Cara membaca perbandingan dimulai dari variabel atau faktor-faktor penentu pada baris 1 (huruf cetak miring) terhadap kolom 1 (huruf cetak tegak) dan harus konsisten atau teratur.

1 = Jika indikator horizontal **kurang penting** daripada indikator vertikal

2 = Jika indikator horizontal **sama penting** daripada indikator vertikal

3 = Jika indikator horizontal **lebih penting** daripada indikator vertikal

(halaman sengaja dikosongkan)



Kuisioner Matrik Perbandingan Berpasangan Untuk Faktor Strategis Eksternal (Peluang dan Ancaman)

	Faktor-Faktor Penentu		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1.	Jumlah industri di Indonesia yang besar (pangsa pasar cukup besar)	A																	
2.	Perkembangan perekonomian stabil	B																	
3.	Daya beli konsumen yang meningkat	C																	
4.	Pasokan bahan baku (gas bumi) yang stabil	D																	
5.	Keilmuan dan teknologi di bidang gas bumi yang semakin berkembang	E																	
6.	Gas bumi semakin mudah didistribusikan	F																	
7.	Pola perilaku masyarakat untuk menggunakan energi alternatif	G																	
8.	Tingkat persaingan dengan kompetitor (<i>trader</i>) lain yang semakin ketat	H																	
9.	Suplai gas tidak terserap secara maksimal	I																	
10.	Ketersediaan jaringan pipa belum menjangkau lokasi strategis	J																	
11.	Peraturan Pemerintah yang kurang mendukung strategi pengembangan jaringan pipa gas	K																	
12.	Ketergantungan pada pemasok bahan baku masih cukup tinggi	L																	
13.	Manajemen <i>storage</i> gas kurang maksimal	M																	
14.	Pengaruh penggunaan gas bumi terhadap lingkungan hidup	N																	
15.	Struktur organisasi belum efektif	O																	
16.	Sistem pengalokasian dana pada setiap unit dan pengawasannya	P																	
17.	Kebijakan Pemerintah belum mendukung strategi perusahaan (alokasi gas kepada daerah penghasil gas)	Q																	

(halaman sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 2

Hasil Median *Rating* Faktor Internal

		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	MEDIAN
	Kekuatan									
A	Reputasi dan pengalaman perusahaan yang cukup terkenal	4	4	4	3	4	3	4	4	4
B	Ketersediaan angkatan kerja di bidang gas bumi mencukupi	3	4	3	3	4	3	4	3	3
C	Modal yang kuat karena telah bertransformasi menjadi perusahaan terbuka	4	4	4	3	4	3	4	4	4
D	Kualitas sesuai dengan keinginan konsumen	2	4	3	3	4	3	3	3	3
E	Memiliki jaringan distribusi yang luas dan saling terkoneksi	4	4	4	3	4	3	4	4	4
F	<i>Networking</i> perusahaan yang luas	3	4	3	3	3	3	4	3	3
G	Pengembangan SDM yang baik dan strategis (pelatihan, studi banding)	3	4	3	3	4	2	4	3	3
H	Budaya perusahaan yang baik (ProCISE)	3	4	2	3	4	2	4	4	4
I	Standar K3 dan wawasan lingkungan yang baik	4	4	3	3	4	2	4	4	4
J	Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang memadai	3	4	3	3	4	2	4	4	4
K	Pembinaan hubungan baik antara perusahaan dan masyarakat	2	4	2	3	3	2	4	3	2
L	Strategi " <i>Beyond Pipeline</i> " dengan variasi produk seperti CNG dan LNG	3	3	4	3	3	2	3	4	3
	Kelemahan									
M	Harga pokok gas yang lebih tinggi dibandingkan pesaing	1	3	2	2	2	1	3	2	2
N	Manuver perusahaan dibatasi aturan <i>Good Corporate Government</i> , fungsi pelayanan BUMN dan efisiensi	2	1	2	2	2	2	3	1	2
O	Umur sebagian besar jaringan pipa gas yang sudah tua	2	3	3	2	3	2	4	4	2
P	Fungsi <i>marketing research</i> (<i>Research and Development</i>) belum efektif	1	2	3	2	2	1	3	2	2
Q	Kualitas standar pelayanan terhadap konsumen belum maksimal	3	2	4	1	4	1	3	4	4
R	Rantai birokrasi masih panjang dan lama	3	3	2	2	2	2	3	1	2
S	<i>Corporate Social Responsibility</i> belum stabil dan berkelanjutan	2	2	4	1	4	2	3	3	2
T	Komunikasi manajemen terhadap karyawan belum berjalan dengan baik	2	2	4	2	3	1	3	3	2
U	Kualitas antara SDM senior dan junior yang belum merata	2	1	3	1	3	1	3	2	2

Hasil Median Rating Faktor Eksternal

		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	MEDIAN
	Peluang									
A	Jumlah industri di Indonesia yang besar (pangsa pasar cukup besar)	4	4	4	4	4	4	3	3	4
B	Perkembangan perekonomian stabil	2	4	3	2	4	3	4	3	3
C	Daya beli konsumen yang meningkat	3	4	3	3	4	3	4	2	3
D	Pasokan bahan baku (gas bumi) yang stabil	3	2	3	2	4	3	4	2	3
E	Keilmuan dan teknologi di bidang gas bumi yang semakin berkembang	2	4	2	3	4	3	4	4	4
F	Gas bumi semakin mudah didistribusikan	3	4	2	3	4	4	4	4	4
G	Pola perilaku masyarakat untuk menggunakan energi alternatif (gas bumi)	4	4	3	3	4	3	4	4	4
	Ancaman									
H	Tingkat persaingan dengan kompetitor (<i>trader</i>) lain yang semakin ketat	1	1	3	1	4	1	3	1	1
I	Suplai gas tidak terserap secara maksimal	2	2	2	3	4	2	4	2	2
J	Ketersediaan jaringan pipa belum menjangkau lokasi strategis	2	1	3	3	4	2	3	3	3
K	Peraturan Pemerintah yang kurang mendukung strategi pengembangan jaringan pipa gas	2	1	3	2	3	2	3	1	2
L	Ketergantungan pada pemasok bahan baku masih cukup tinggi	1	1	4	2	4	1	4	2	1
M	Manajemen <i>storage</i> gas kurang maksimal	2	1	2	2	3	2	4	4	2
N	Pengaruh penggunaan gas bumi terhadap lingkungan hidup	3	1	3	2	4	3	3	4	3
O	Struktur organisasi belum efektif	2	4	2	2	2	3	3	4	2
P	Sistem pengalokasian dana pada setiap unit dan pengawasannya	2	3	2	3	1	2	3	4	3
Q	Kebijakan Pemerintah belum mendukung strategi perusahaan (alokasi gas kepada daerah penghasil gas)	2	3	2	1	2	2	2	1	2

LAMPIRAN 3

Matrik Perbandingan Faktor Internal dan Eksternal

Hasil Matrik Perbandingan Faktor Internal

Responden 1

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Bobot
A	0	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	45	0.054
B	2	0	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	34	0.040
C	2	3	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	41	0.049
D	1	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	37	0.044
E	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	40	0.048
F	2	3	2	2	2	0	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	39	0.046
G	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	38	0.045
H	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	38	0.045
I	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	38	0.045
J	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	38	0.045
K	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	0	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	37	0.044
L	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	40	0.048
M	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	42	0.050
N	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	1	2	2	1	1	1	46	0.055
O	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	0	1	1	2	2	2	1	40	0.048
P	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	0	2	2	2	2	2	43	0.051
Q	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	0	3	1	1	1	39	0.046
R	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	0	1	1	1	36	0.043
S	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	0	2	2	45	0.054
T	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	0	2	41	0.049
U	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	0	43	0.051
																						840	1.000

Responden 2

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Bobot
A	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	0.071
B	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	0.024
C	1	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	0.069
D	1	3	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39	0.046
E	1	3	1	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55	0.065
F	1	3	1	2	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53	0.063
G	1	3	1	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	37	0.044
H	1	3	1	2	1	1	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50	0.060
I	1	3	1	2	1	1	2	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	0.057
J	1	3	1	2	1	1	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	35	0.042
K	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	35	0.042
L	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	35	0.042
M	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	43	0.051
N	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	34	0.040
O	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	34	0.040
P	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	0	3	3	3	3	3	39	0.046
Q	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	0	1	1	1	1	29	0.035
R	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	0	1	1	1	31	0.037
S	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	3	0	3	3	37	0.044
T	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	3	1	0	1	33	0.039
U	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	3	1	3	0	35	0.042
																						840	1.000

Responden 3

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Bobot
A	0	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	56	0.067
B	1	0	1	3	1	1	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	2	2	3	2	2	42	0.050
C	1	3	0	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	53	0.063
D	1	1	1	0	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1	3	1	1	1	3	1	1	34	0.040
E	2	3	2	3	0	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	55	0.065
F	1	3	2	3	1	0	1	3	3	3	3	2	3	1	3	2	1	3	3	2	1	44	0.052
G	2	2	2	3	2	3	0	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2	3	3	2	2	48	0.057
H	1	2	1	1	1	1	2	0	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	3	1	1	31	0.037
I	1	2	1	3	1	1	1	2	0	2	2	1	2	1	2	1	1	2	3	1	1	31	0.037
J	1	2	1	1	1	1	1	2	2	0	2	1	2	1	2	1	1	2	3	1	1	29	0.035
K	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	0	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	27	0.032
L	1	1	1	1	1	2	1	3	3	3	3	0	3	1	3	2	1	2	3	2	1	38	0.045
M	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	0	1	3	1	1	3	3	1	1	30	0.036
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	60	0.071
O	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	26	0.031
P	1	1	1	3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	1	3	0	2	3	3	3	1	43	0.051
Q	1	2	1	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	0	3	3	2	1	46	0.055
R	1	2	1	3	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	3	1	1	0	1	1	1	29	0.035
S	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	3	0	1	1	25	0.030
T	1	2	1	3	1	2	2	3	3	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	0	1	43	0.051
U	1	2	1	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	0	50	0.060
																						840	1.000

Responden 4

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Bobot
A	0	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	47	0.056	
B	2	0	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	46	0.055	
C	1	1	0	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	45	0.054	
D	2	1	2	0	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	45	0.054
E	1	1	1	2	0	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	44	0.052
F	2	2	2	2	1	0	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	44	0.052
G	2	2	2	1	2	2	0	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	46	0.055
H	2	2	2	2	1	1	1	0	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	41	0.049
I	2	2	2	1	2	1	2	1	0	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	41	0.049
J	1	2	1	2	1	1	2	1	2	0	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	37	0.044
K	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	0	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	42	0.050
L	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	0	2	2	3	3	3	2	2	2	2	38	0.045
M	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	0	3	2	2	2	2	3	3	2	37	0.044
N	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	0	2	2	2	2	2	1	3	33	0.039
O	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	0	2	2	3	3	2	2	37	0.044
P	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	3	1	1	2	38	0.045
Q	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	0	3	2	2	3	36	0.043
R	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	0	2	1	2	32	0.038
S	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	3	2	2	0	2	3	35	0.042
T	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	0	2	40	0.048
U	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	0	36	0.043
																						840	1.000

Responden 5

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Bobot
A	0	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	49	0.058
B	1	0	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	48	0.057
C	1	2	0	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	50	0.060
D	2	2	1	0	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	46	0.055
E	2	2	1	2	0	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	46	0.055
F	2	2	1	2	1	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39	0.046
G	1	1	1	2	1	1	0	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	38	0.045
H	2	2	1	2	2	2	1	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	40	0.048
I	1	1	1	1	1	2	1	1	0	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	38	0.045
J	1	1	1	1	2	2	2	2	2	0	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	40	0.048
K	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	40	0.048
L	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	3	3	2	2	2	3	42	0.050
M	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	0	3	2	3	3	2	2	2	2	39	0.046
N	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	0	2	2	2	3	3	2	2	39	0.046
O	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	0	3	3	2	2	2	3	36	0.043
P	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	0	3	2	2	2	3	34	0.040
Q	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	0	2	2	2	3	31	0.037
R	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	3	3	41	0.049
S	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	0	3	2	38	0.045
T	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0	2	38	0.045
U	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	0	28	0.033
																						840	1.000

Responden 6

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Bobot
A	0	3	2	2	1	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	52	0.062
B	1	0	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	39	0.046
C	2	2	0	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56	0.067
D	2	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	47	0.056
E	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	0.071
F	1	2	1	2	1	0	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	0.056
G	2	2	1	2	1	2	0	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	0.057
H	2	2	1	2	1	2	2	0	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	0.057
I	1	2	1	2	1	2	2	2	0	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	0.056
J	1	2	1	2	1	2	2	2	2	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	0.056
K	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	0.057
L	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	0.036
M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	29	0.035
N	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	30	0.036
O	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	30	0.036
P	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	31	0.037
Q	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	30	0.036
R	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	31	0.037
S	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	30	0.036
T	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	30	0.036
U	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	30	0.036
																						840	1.000

Responden 7

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Bobot
A	0	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	3	1	1	1	1	3	3	45	0.054
B	2	0	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	1	3	2	44	0.052
C	1	2	0	3	2	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	33	0.039
D	1	1	1	0	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	26	0.031
E	1	1	2	2	0	2	2	1	2	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	2	2	36	0.043
F	1	1	2	2	2	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	26	0.031
G	1	2	2	3	2	3	0	2	3	2	1	2	1	2	3	3	3	1	1	3	3	43	0.051
H	2	3	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	2	1	3	51	0.061
I	1	1	1	2	2	2	1	1	0	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	25	0.030
J	2	2	3	3	3	2	2	1	3	0	2	3	3	1	2	3	3	1	1	3	3	46	0.055
K	2	2	3	3	3	3	3	1	3	2	0	3	2	1	3	3	3	1	2	3	3	49	0.058
L	3	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	0	1	1	1	2	3	1	1	2	2	34	0.040
M	1	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	0	2	3	2	2	1	2	2	2	46	0.055
N	2	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	2	0	2	3	1	2	2	3	2	47	0.056
O	1	3	3	3	3	3	1	1	3	2	1	3	1	2	0	2	2	2	2	2	2	42	0.050
P	3	1	2	3	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	36	0.043
Q	3	1	2	3	1	3	1	3	3	1	1	1	2	3	2	2	0	2	2	2	2	40	0.048
R	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	0	2	2	2	47	0.056
S	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	0	2	2	50	0.060
T	1	1	2	2	2	3	1	3	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	0	2	37	0.044
U	1	2	2	2	2	3	1	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	37	0.044
																						840	1.000

Responden 8

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Bobot
A	0	2	3	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	39	0.046
B	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	0.025
C	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	0.026
D	3	3	3	0	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	52	0.062
E	1	3	3	1	0	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	46	0.055
F	1	3	3	2	2	0	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	47	0.056
G	3	3	3	1	1	1	0	3	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	3	3	3	37	0.044
H	1	3	3	1	1	1	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50	0.060
I	1	3	3	2	2	2	3	1	0	1	3	1	2	2	1	3	3	3	3	3	3	45	0.054
J	1	3	3	2	2	2	3	1	3	0	3	2	1	2	1	3	2	3	3	3	3	46	0.055
K	3	3	3	1	2	2	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	31	0.037
L	1	3	3	2	2	2	3	1	3	2	3	0	1	1	1	3	1	3	3	1	1	40	0.048
M	1	3	3	1	1	1	3	1	2	3	3	3	0	2	1	3	1	3	3	3	3	44	0.052
N	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	0	1	3	1	2	2	1	1	42	0.050
O	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	57	0.068
P	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	28	0.033
Q	3	3	3	3	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	1	3	0	3	3	1	1	45	0.054
R	3	3	3	1	2	2	3	1	1	1	3	1	1	2	1	3	1	0	3	1	1	37	0.044
S	3	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	0	1	1	31	0.037
T	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	0	3	40	0.048
U	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	1	0	40	0.048
																						840	1.000

Hasil Matrik Perbandingan Faktor Eksternal

Responden 1

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	0.088
B	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46	0.085
C	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	0.055
D	1	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	0.055
E	1	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	0.055
F	1	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	0.055
G	1	1	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	0.055
H	1	1	2	2	2	2	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	0.072
I	1	1	2	2	2	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	21	0.039
J	1	1	2	2	2	2	2	1	3	0	2	2	2	2	2	2	2	30	0.055
K	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	0	2	2	2	2	2	2	30	0.055
L	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	0	3	3	3	3	3	35	0.064
M	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	0	2	2	2	2	29	0.053
N	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	0	2	2	2	29	0.053
O	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	0	2	1	28	0.051
P	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	0	1	28	0.051
Q	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	3	3	0	31	0.057
																		544	1.000

Responden 2

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	36	0.066
B	1	0	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	0.081
C	1	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	0.081
D	1	1	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	0.077
E	1	3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	0.033
F	1	1	1	1	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	0.074
G	1	1	1	1	3	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	0.051
H	1	1	1	1	3	1	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	0.068
I	1	1	1	1	3	1	2	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	35	0.064
J	1	1	1	1	3	1	2	1	1	0	3	3	3	3	3	3	3	33	0.061
K	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	21	0.039
L	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	3	0	3	3	3	3	3	33	0.061
M	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	3	1	0	3	3	3	3	31	0.057
N	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	3	1	1	0	3	3	3	27	0.050
O	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	3	1	1	1	0	1	1	23	0.042
P	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	3	1	1	1	3	0	3	27	0.050
Q	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	3	1	1	1	3	1	0	25	0.046
																		544	1.000

Responden 3

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A	0	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	0.086
B	1	0	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	24	0.044
C	2	3	0	1	3	1	3	3	2	1	1	1	3	3	3	3	1	34	0.063
D	1	3	3	0	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	0.081
E	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	0.029
F	1	2	3	3	3	0	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	39	0.072
G	1	2	1	1	3	1	0	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	25	0.046
H	1	2	1	1	3	3	3	0	3	1	1	1	1	3	3	3	3	33	0.061
I	1	3	2	1	3	1	3	1	0	1	1	1	1	3	3	3	3	31	0.057
J	1	3	3	1	3	1	3	3	3	0	1	1	3	3	3	3	3	38	0.070
K	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	44	0.081
L	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	0	3	3	3	3	3	42	0.077
M	1	3	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	0	3	3	1	3	30	0.055
N	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	19	0.035
O	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	0	1	1	21	0.039
P	1	2	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	0	1	27	0.050
Q	1	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	0	30	0.055
																		544	1.000

Responden 4

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A	0	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	3	36	0.066
B	2	0	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	36	0.066
C	2	2	0	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	37	0.068
D	2	1	1	0	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	0.059
E	1	2	2	1	0	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	36	0.066
F	2	2	2	2	2	0	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	36	0.066
G	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	33	0.061
H	1	2	2	1	2	2	2	0	3	2	3	3	2	2	2	2	2	33	0.061
I	2	1	2	2	1	2	2	1	0	2	2	3	3	2	2	3	3	33	0.061
J	1	2	1	2	1	1	2	2	2	0	2	2	2	3	2	3	2	30	0.055
K	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	0	2	2	2	1	2	3	32	0.059
L	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	0	3	2	1	2	2	28	0.051
M	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	0	2	2	3	1	28	0.051
N	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	3	2	30	0.055
O	3	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	0	1	3	31	0.057
P	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	3	0	2	25	0.046
Q	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	2	0	28	0.051
																		544	1.000

Responden 5

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A	0	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	37	0.068
B	2	0	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	37	0.068
C	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	0.057
D	1	2	2	0	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	35	0.064
E	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	0.059
F	2	2	2	1	2	0	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	36	0.066
G	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	0.057
H	2	2	2	1	2	1	3	0	3	3	1	1	2	2	2	1	1	29	0.053
I	1	1	2	2	2	1	2	1	0	3	2	3	2	3	2	2	3	32	0.059
J	1	1	2	1	2	1	2	1	1	0	2	2	2	2	2	1	1	24	0.044
K	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	0	1	2	2	2	1	1	30	0.055
L	1	1	2	2	2	1	2	3	1	2	3	0	3	2	2	3	3	33	0.061
M	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	27	0.050
N	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	0	2	2	2	31	0.057
O	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	32	0.059
P	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	0	2	34	0.063
Q	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	1	2	2	2	2	0	33	0.061
																		544	1.000

Responden 6

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A	0	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	39	0.072
B	1	0	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	41	0.075
C	1	2	0	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	39	0.072
D	3	3	3	0	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	46	0.085
E	1	1	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	31	0.057
F	1	1	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	33	0.061
G	1	1	1	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	0.051
H	2	2	2	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	0.057
I	2	1	1	1	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	29	0.053
J	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	3	3	3	3	3	37	0.068
K	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	28	0.051
L	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	3	3	3	3	3	37	0.068
M	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	0	2	2	2	2	27	0.050
N	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	0	2	2	2	25	0.046
O	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	0	2	2	24	0.044
P	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	0	2	24	0.044
Q	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	0	25	0.046
																		544	1.000

Responden 7

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A	0	2	2	2	3	3	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	27	0.050
B	2	0	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	3	28	0.051
C	2	2	0	2	3	2	2	1	1	1	3	1	2	3	1	1	3	30	0.055
D	2	2	2	0	2	2	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	27	0.050
E	1	1	1	2	0	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	21	0.039
F	1	2	2	2	2	0	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	2	25	0.046
G	2	2	2	3	3	3	0	2	1	1	3	1	2	2	1	1	2	31	0.057
H	3	2	3	2	3	3	2	0	2	3	3	1	3	3	2	2	2	39	0.072
I	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	3	2	3	3	2	2	3	44	0.081
J	3	3	3	3	3	2	3	1	1	0	3	2	3	3	2	2	3	40	0.074
K	2	3	1	2	2	3	1	1	1	1	0	1	2	2	1	1	2	26	0.048
L	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	0	2	1	1	1	3	39	0.072
M	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	0	1	1	2	2	29	0.053
N	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3	3	0	2	2	2	28	0.051
O	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	0	2	2	42	0.077
P	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	0	2	41	0.075
Q	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	0	27	0.050
																		544	1.000

Responden 8

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A	0	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3	1	29	0.053
B	1	0	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	20	0.037
C	1	2	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	1	25	0.046
D	3	3	3	0	3	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	33	0.061
E	1	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	20	0.037
F	3	3	3	3	3	0	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	32	0.059
G	3	3	3	2	3	3	0	1	1	1	1	1	3	2	2	3	1	33	0.061
H	3	3	3	3	3	3	3	0	3	1	1	1	3	3	3	3	1	40	0.074
I	3	3	3	3	3	3	3	1	0	1	1	1	3	3	3	3	1	38	0.070
J	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	1	3	3	3	3	1	42	0.077
K	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	3	3	3	3	1	44	0.081
L	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	1	46	0.085
M	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	2	1	20	0.037
N	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	0	1	2	1	23	0.042
O	2	3	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	3	3	0	2	1	29	0.053
P	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	0	1	22	0.040
Q	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	48	0.088
																		544	1.000

LAMPIRAN 4

Matrik Gabungan Perbandingan Berpasangan Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal

	Bobot R 1	Bobot R 2	Bobot R 3	Bobot R 4	Bobot R 5	Bobot R 6	Bobot R 7	Bobot R 8	Rata-rata bobot IFE
A	0.054	0.071	0.067	0.056	0.058	0.062	0.054	0.046	0.058
B	0.040	0.024	0.050	0.055	0.057	0.046	0.052	0.025	0.044
C	0.049	0.069	0.063	0.054	0.060	0.067	0.039	0.026	0.053
D	0.044	0.046	0.040	0.054	0.055	0.056	0.031	0.062	0.049
E	0.048	0.065	0.065	0.052	0.055	0.071	0.043	0.055	0.057
F	0.046	0.063	0.052	0.052	0.046	0.056	0.031	0.056	0.050
G	0.045	0.044	0.057	0.055	0.045	0.057	0.051	0.044	0.050
H	0.045	0.060	0.037	0.049	0.048	0.057	0.061	0.060	0.052
I	0.045	0.057	0.037	0.049	0.045	0.056	0.030	0.054	0.047
J	0.045	0.042	0.035	0.044	0.048	0.056	0.055	0.055	0.047
K	0.044	0.042	0.032	0.050	0.048	0.057	0.058	0.037	0.046
L	0.048	0.042	0.045	0.045	0.050	0.036	0.040	0.048	0.044
M	0.050	0.051	0.036	0.044	0.046	0.035	0.055	0.052	0.046
N	0.055	0.040	0.071	0.039	0.046	0.036	0.056	0.050	0.049
O	0.048	0.040	0.031	0.044	0.043	0.036	0.050	0.068	0.045
P	0.051	0.046	0.051	0.045	0.040	0.037	0.043	0.033	0.043
Q	0.046	0.035	0.055	0.043	0.037	0.036	0.048	0.054	0.044
R	0.043	0.037	0.035	0.038	0.049	0.037	0.056	0.044	0.042
S	0.054	0.044	0.030	0.042	0.045	0.036	0.060	0.037	0.043
T	0.049	0.039	0.051	0.048	0.045	0.036	0.044	0.048	0.045
U	0.051	0.042	0.060	0.043	0.033	0.036	0.044	0.048	0.044
									1.000

Faktor Eksternal

	Bobot R 1	Bobot R 2	Bobot R 3	Bobot R 4	Bobot R 5	Bobot R 6	Bobot R 7	Bobot R 8	Rata-rata bobot EFE
A	0.088	0.066	0.086	0.066	0.068	0.072	0.050	0.053	0.069
B	0.085	0.081	0.044	0.066	0.068	0.075	0.051	0.037	0.063
C	0.055	0.081	0.063	0.068	0.057	0.072	0.055	0.046	0.062
D	0.055	0.077	0.081	0.059	0.064	0.085	0.050	0.061	0.066
E	0.055	0.033	0.029	0.066	0.059	0.057	0.039	0.037	0.047
F	0.055	0.074	0.072	0.066	0.066	0.061	0.046	0.059	0.062
G	0.055	0.051	0.046	0.061	0.057	0.051	0.057	0.061	0.055
H	0.072	0.068	0.061	0.061	0.053	0.057	0.072	0.074	0.065
I	0.039	0.064	0.057	0.061	0.059	0.053	0.081	0.070	0.060
J	0.055	0.061	0.070	0.055	0.044	0.068	0.074	0.077	0.063
K	0.055	0.039	0.081	0.059	0.055	0.051	0.048	0.081	0.059
L	0.064	0.061	0.077	0.051	0.061	0.068	0.072	0.085	0.067
M	0.053	0.057	0.055	0.051	0.050	0.050	0.053	0.037	0.051
N	0.053	0.050	0.035	0.055	0.057	0.046	0.051	0.042	0.049
O	0.051	0.042	0.039	0.057	0.059	0.044	0.077	0.053	0.053
P	0.051	0.050	0.050	0.046	0.063	0.044	0.075	0.040	0.052
Q	0.057	0.046	0.055	0.051	0.061	0.046	0.050	0.088	0.057
									1.000

LAMPIRAN 5

Kuisisioner untuk pengisian Matrik QSPM

PENENTUAN STRATEGI TERPILIH MENGGUNAKAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX* (QSPM)

Tujuan : Menetapkan strategi alternatif yang paling baik melalui ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari alternatif-alternatif strategi yang terpilih.

Alternatif strategi terpilih :

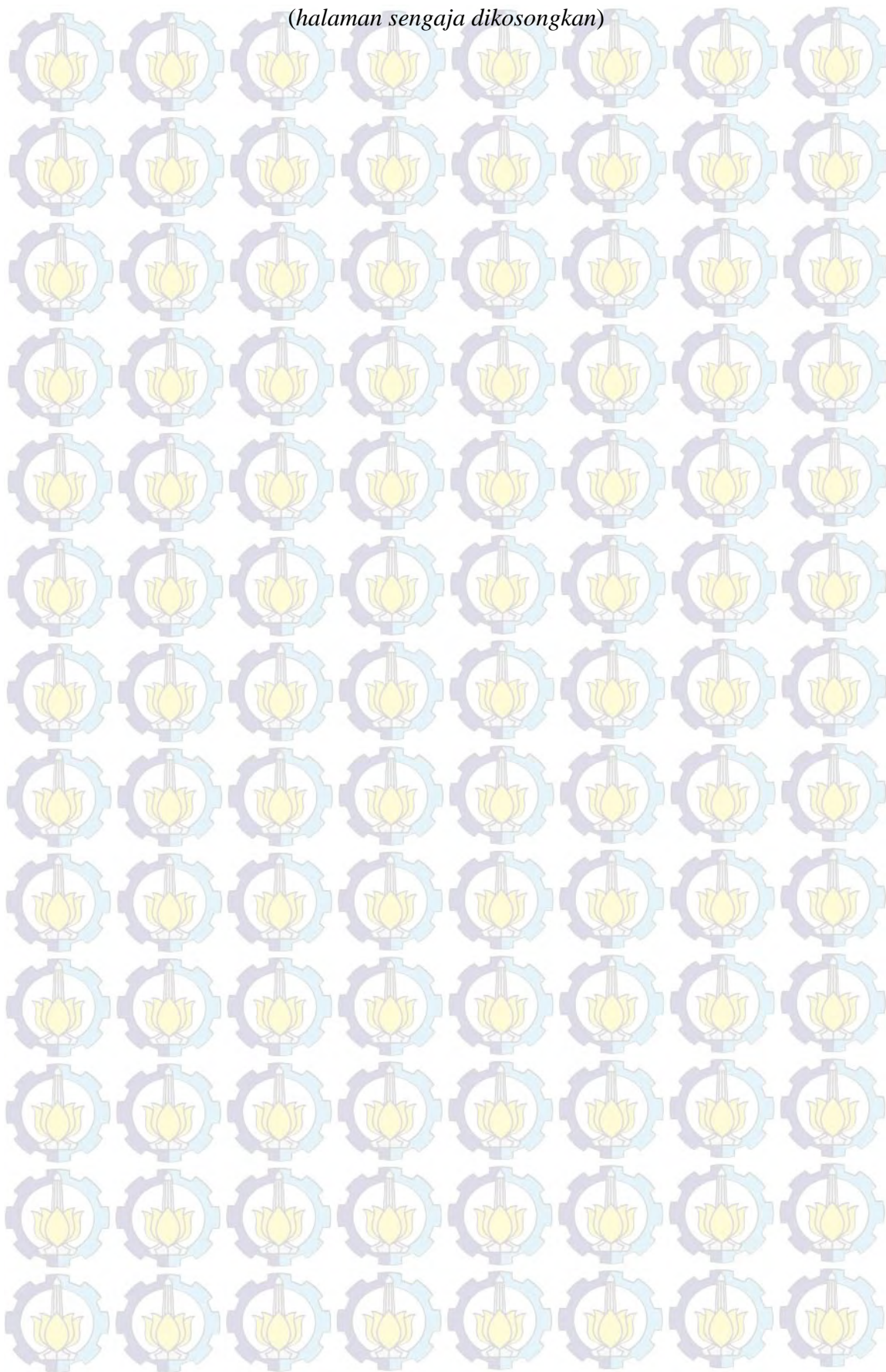
1. Strategi 1 : Penetrasi pasar secara berkesinambungan dengan membangun jaringan pipa baru di lokasi strategis yang telah dianalisa kelayakannya.
2. Strategi 2 : Semakin mematangkan strategi pengembangan jaringan pipa dan penetrasi pasar, yaitu dengan membuat basis *marketing research* yang kuat.
3. Strategi 3 : Menjaga kehandalan jaringan pipa dan mempertahankan kepercayaan konsumen salah satunya dengan cara meningkatkan kualitas pengawasan pekerjaan jaringan pipa dan fasilitasnya.
4. Strategi 4 : Menyederhanakan birokrasi dan memudahkan pemeliharaan jaringan dengan terus mengembangkan sistem informasi.

Petunjuk pengisian kuisisioner QSPM adalah :

Menentukan besar nilai *Attractive Score* (AS) atau daya tarik dari masing-masing faktor eksternal dan internal perusahaan terhadap alternatif strategi terpilih sebagaimana tersebut di atas dengan cara memasukkan beberapa pilihan angka ketertarikan sebagai berikut :

- 1 = tidak memiliki daya tarik
- 2 = daya tariknya rendah
- 3 = daya tariknya sedang
- 4 = daya tariknya tinggi

(halaman sengaja dikosongkan)



LAMPIRAN 6

Matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Faktor Penentu Strategis	Alternatif Strategi Terpilih								
	Bobot	1. Membangun jaringan		2. <i>Marketing research</i>		3. Kehandalan jaringan		4. Sistem birokrasi	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan									
1	0,058								
2	0,044								
3	0,053								
4	0,049								
5	0,057								
6	0,050								
7	0,050								
8	0,052								
9	0,047								
10	0,047								
11	0,046								
12	0,044								
Kelemahan									
1	0,046								
2	0,049								
3	0,045								
4	0,043								
5	0,044								
6	0,042								
7	0,043								
8	0,045								
9	0,044								

Faktor Penentu Strategis	Alternatif Strategi Terpilih								
	Bobot	1. Membangun jaringan		2. <i>Marketing research</i>		3. Kehandalan jaringan		4. Sistem birokrasi	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang									
1	0,069								
2	0,063								
3	0,062								
4	0,066								
5	0,047								
6	0,062								
7	0,055								
Ancaman									
1	0,065								
2	0,060								
3	0,063								
4	0,059								
5	0,067								
6	0,051								
7	0,049								
8	0,053								
9	0,052								
10	0,057								
Total Nilai Daya Tarik									

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	
Kuisisioner <i>Rating</i> dan Pembobotan Faktor Internal dan Eksternal	79
LAMPIRAN 2	
Hasil Median <i>Rating</i> Faktor Internal	91
LAMPIRAN 3	
Matrik Perbandingan Faktor Internal dan Eksternal	93
LAMPIRAN 4	
Matrik Gabungan Perbandingan Berpasangan Faktor Internal dan Eksternal	109
LAMPIRAN 5	
Kuisisioner untuk pengisian Matrik QSPM	111
LAMPIRAN 6	
Matrik QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>)	113